Présentation générale du cours "Stratégie d'entreprise"

Auditoire :

Ce cours est destiné aux étudiants de 3ème année de licence « économie gestion » spécialité PME / PMI.

Compétences requises :

L'apprentissage du cours « Stratégie d'entreprise » nécessite des connaissances préalables en management de l'entreprise. En Effet, il est indispensable pour les étudiants de cette matière d'avoir des pré-requis concernant les notions suivantes :

- ✓ l'entreprise et son environnement,
- ✓ le processus de gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle,
- ✓ la prise de décisions
- ✓ Les principales fonctions de l'entreprise.

Objectifs du cours :

Ce cours consiste en une initiation à la stratégie de l'entreprise. Il a pour objectifs :

- Maitriser les fondements de la réflexion stratégique.
- Comprendre l'analyse stratégique
- Connaitre les principaux outils du diagnostic stratégique
- Saisir les différentes orientations stratégiques

Compétences acquises :

A la suite de cet apprentissage l'étudiant doit être capable de :

- ➢ comprendre les principaux concepts de la stratégie,
- ➢ connaître les principales écoles de pensée en stratégie,

- maîtriser les concepts de base liés à l'analyse stratégique,
- réaliser un diagnostic stratégique,
- déduire les choix stratégiques possibles dans le cadre d'une démarche structurée.

Plan du cours :

Partie I : les fondements de la réflexion stratégique

Chapitre I : Généralités sur la stratégie d'entreprise

Chapitre II : Les écoles de pensées en stratégie

Partie II : L'analyse stratégique

Chapitre I : La segmentation stratégique

Chapitre II : Le diagnostic stratégique

Partie II : Les outils du diagnostic stratégique

Chapitre I : Le modèle LCAG

Chapitre II : Le modèle de Porter

Chapitre III : Les modèles de portefeuille d'activité

Partie IV : Les orientations stratégiques

Chapitre I : Les stratégies concurrentielles

Chapitre II : Les stratégies de développement

Chapitre III : Les modes de croissance : Croissance interne Vs croissance externe

Chapitre IV : Les stratégies d'internationalisation

Durée et mode d'évaluation :

Le cours stratégie d'entreprise se déroule sur un seul semestre à raison de deux séances de 1h30 de cours intégré par semaine. Des études de cas et des exposés sont prévus tout au long de l'apprentissage de ce cours permettent de diminuer l'aspect théorique de ce cours et donnent la possibilité aux étudiants d'appliquer les notions apprises.

PARTIE 1

Les fondements de la réflexion stratégique





Objectifs

- ✓ Maitriser les concepts et les caractéristiques de la stratégie d'entreprise
- ✓ Assimiler les différentes approches stratégiques
- ✓ connaitre les principales écoles de pensée en stratégie



Sommaire

Chapitre 1

La stratégie d'entreprise : Généralités



Objectifs

- ✓ Définir la stratégie et la politique générale d'entreprise
- ✓ connaitre les composantes de la stratégie d'entreprise
- ✓ Comprendre les différents niveaux des décisions stratégiques



Sommaire

I-STRATÉGIE, DÉFINITIONS ET CONCEPTS

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

1-Quelques définitions de la stratégie :

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

- ✓ ***Définition de STRATEGOR***

« Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- ✓ La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- ✓ La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

- **Définition de *DESREUMAUX***

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »

Elle consiste en 2 choses :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité…

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

- **Définition de *Chandler***

«La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre»

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

✓ **Définition de *M. Porter***

«L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- ✓ Quel est mon métier ?
- ✓ Quel est mon avantage concurrentiel ?
- ✓ Comment se développer ?

2-Quelques vocabulaires de la stratégie :

- Mission : Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.
- Vision ou intention stratégique : Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.
- But : Déclaration générale d'intention.
- Objectif : Quantification ou intention plus précise .
- Compétences distinctives : Ressources procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.
- Contrôle : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

3-Stratégie et politique générale de l'entreprise :

Toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale explicitée ou non par le groupe dirigeant. Elle est le fruit des motivations, de la formation et de la culture des dirigeants.

La politique générale se définie comme l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action.

Cette discipline a pour objectif de connaître les déterminants de l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique, expliquer ses comportements passés et orienter ses comportements futurs.

Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise qui ne concernent qu'un seul aspect, la politique d'entreprise, considère l'entreprise comme une totalité. Elle utilise des informations provenant des autres fonctions mais se base sur ses propres méthodologies.

Elle traduit le libre arbitre des DIRIGEANTS d'entreprise. Ainsi, l'entreprise est libre dans le choix des objectifs généraux qu'elle entend poursuivre et des stratégies qu'elle développe afin d'atteindre ces objectifs.

La politique générale s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre, des contraintes et des critères à respecter et est souvent formalisée dans les chartes d'entreprises.

4-Objectifs de la stratégie :

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement afin de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

II-LES COMPOSANTES DE LA STRATÉGIE :

1-La stratégie délibérée et la stratégie émergente :

D'après Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée.

D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

2-La stratégie déduite et la stratégie construite :

- *La stratégie déduite* (de l'environnement) : consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants (ex : Nestlé rachète les glaces aux USA car sa consommation est en augmentation) et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.
- *La stratégie construite* (à partir des ressources et compétences) : consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

III-Les niveaux des décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants. La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie d'entreprise ou corporate strategy, stratégie par domaine d'activité ou business strategy et stratégie fonctionnelle.

1-La stratégie générale d'entreprise :

Elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

A ce niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'organisation désire œuvrer.

Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couples «produit - marché» de la détermination de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation.

3- La stratégie par domaine d'activité :

Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère.

Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différentiation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

3-La stratégie fonctionnelle :

Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Marketing, production, distribution, R&D, etc.)

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

Chapitre 2

Les écoles de pensée en stratégie



Objectifs

- Saisir la différence entre l'approche déterministe et l'approche volontariste
- Connaitre la classification des écoles de pensée en stratégie selon Mintzberg



Sommaire

I-Les deux grandes approches stratégiques : entre déterminisme et volontarisme

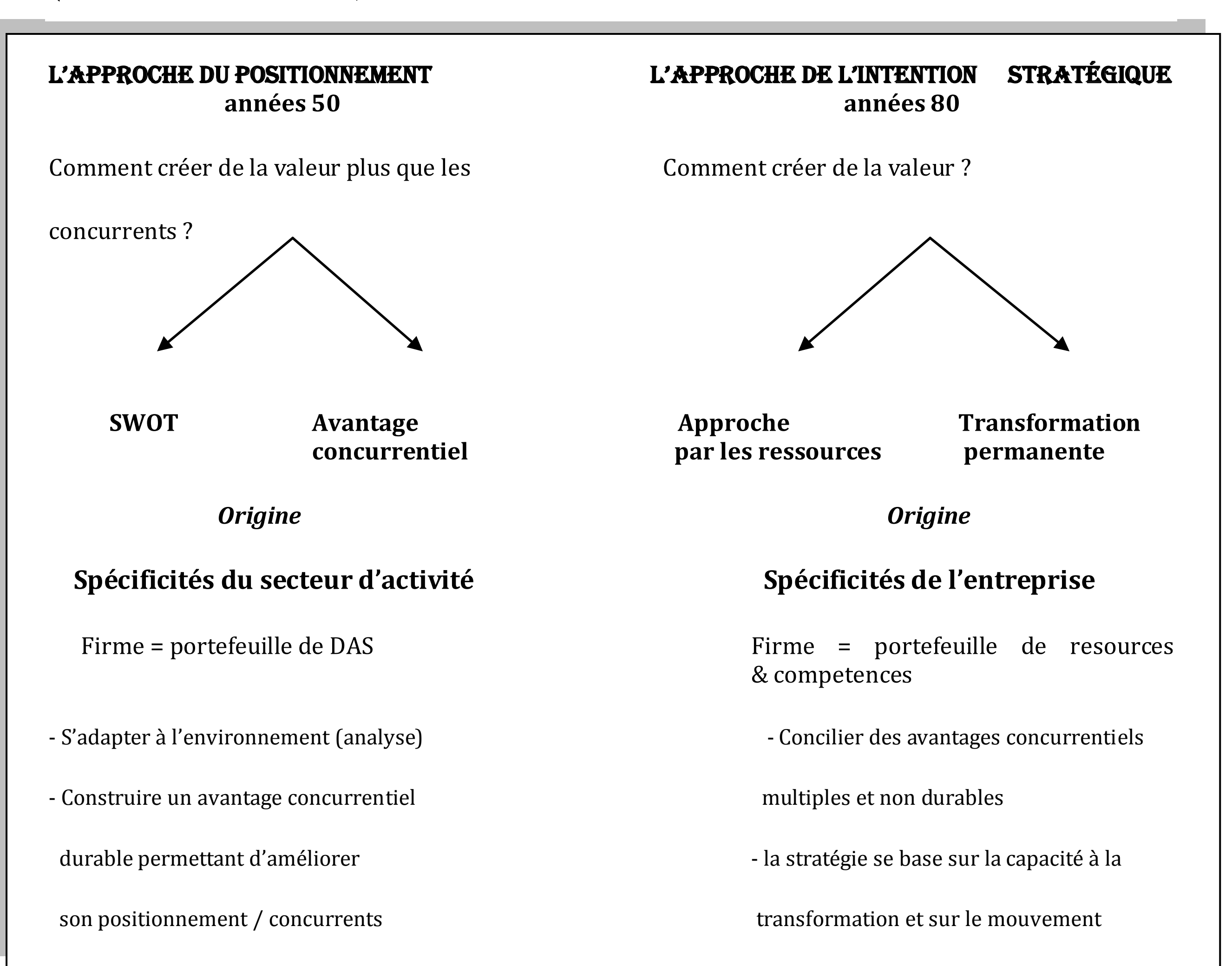
II-Les écoles stratégiques selon Mintzberg

I-LES DEUX GRANDES APPROCHES STRATÉGIQUES :

Entre déterminisme et volontarisme

Depuis les années 50, on assiste à une évolution dans la pensée en stratégie. L'évolution de ces approches provient de l'évolution de l'environnement des entreprises qui introduit de nouvelles variables.

On peut distinguer deux grandes approches (voir figure 1): l'approche de l'adaptation stratégique (basée sur le positionnement) et l'approche de l'intention stratégique (basée sur le mouvement).



1-L'approche de l'adaptation stratégique :

C'est l'école classique qui renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position. Il s'agit du déterminisme stratégique où la stratégie est considérée comme une variable contingente à l'environnement. En effet, cette approche considère que la stratégie suppose une adaptation permanente à l'environnement pour acquérir une position dominante sur le secteur et la défendre. Ainsi, la stratégie ne peut qu'être imposée par l'environnement de l'entreprise.

Elle débute avec le modèle « SWOT », qui constitue la base sur laquelle toutes les autres théories se développent. Ce modèle considère que la stratégie doit constituer une adéquation entre les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec M. Porter, dont les travaux représentent la référence dans le domaine des stratégies de positionnement. En effet, la stratégie devrait permettre de construire et de garder un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité.

Ainsi, la stratégie est considérée comme un moyen permettant à l'entreprise d'atteindre la position idéale (de ses DAS) par rapport à ses concurrents dans l'industrie. Il s'agit d'une position unique et créatrice de valeur.

NB : Cette approche s'inspire de l'économie industrielle, elle est également appelée « l'approche économique et industrielle ».

2-L'approche de l'intention stratégique :

Cette approche met en avant une conception de la stratégie centrée plutôt sur l'intention et le mouvement. Il s'agit plutôt d'une vision volontariste où l'entreprise,

avec ses spécificités (ressources, compétences, connaissances), peut agir sur son environnement.

La stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel et des capacités de l'entreprise.

Contrairement à l'approche classique, cette approche se base sur les spécificités de l'entreprise et non sur le secteur d'activité dans lequel elle se trouve. Elle considère, d'une part, que l'entreprise doit concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement.

Cette approche débute par le courant de l'intension stratégique (l'école basée sur les ressources) qui propose une conception radicalement opposée à l'adaptation stratégique: A partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement en identifiant les ressources et compétences clés, les évaluer dans le contexte environnemental de l'entreprise, ensuite les développer et valoriser dans le cadre d'un apprentissage individuel et collectif.

Une ressource clé : actif spécifique, de valeur, rare, difficilement imitable, non substituable et difficilement transférable.

Le courant de l'intention stratégique s'est développé récemment pour intégrer le concept de la transformation et du mouvement, et ce, car le problème central devient le renouvellement constant des conditions de la concurrence. En effet, les nouvelles conditions de la concurrence (on parle de l'hyper-concurrence) explique cette évolution et rend la transformation permanente nécessaire.

II-LES ÉCOLES STRATÉGIQUES SELON H. MINTZBERG

Mintzberg a classifié les approches de gestion stratégique en 10 écoles.

1- L'école de la conception, la créativité ou école du projet :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. Elle se base sur la rationalité du dirigeant. Cette école fonde l »élaboration de la stratégie sur la notion du diagnostic stratégique. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (concept bien connu d'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous.

Il s'agit d'établir un ajustement qui tendra vers l'harmonie.

***Avantages**:* Ordre, simplicité. Cette approche convient aux environnements relativement stables, idéalement appuyée par un leadership visionnaire fort.

Limites: La simplification peut déformer la réalité. Elle adopte la rationalité parfaite du dirigeant alors que celui-ci s'appuie en réalité sur la rationalité limitée.

2-L'école de la planification :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une - qui a son importance : le processus stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants qui n'a plus qu'une intervention marginale. Ici la

stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ses moindres détails.

Contributions: Donne un sens clair à la stratégie, un axe auquel tout le monde peut se rallier. Permet une bonne répartition des ressources de l'entreprise, ce qui est un des fondements de la stratégie. Les analystes peuvent pré-visualiser les faits et juger les stratégies élaborées. Permet aussi un contrôle ex-post de la réalisation sur base de ce qui avait été planifié.

Limites: Lenteur du processus de planification, lenteur du processus de mise en œuvre, prise de pouvoir de l'équipe de planification, inadaptée aux situations d'incertitude : peut entraver l'émergence de certaines stratégies en les masquant.

3-L'école du positionnement :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie, du secteur et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisir un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé. Le positionnement ici est principalement vu en terme de produits / marchés. C'est Michael Porter, qui a donné son élan à cette école en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le Boston Consulting Group). Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique.

Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie.

Avantages: Particulièrement utile aux premiers stades du développement de la stratégie, quand les données sont analysées.

Limites : Néglige l'influence de la politique, la culture, les faits sociaux. Elle est plutôt orienté vers les grandes sociétés. Orienté chiffres.

4-L'école entrepreneuriale :

Le courant entrepreneurial axe le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise, et insiste sur l'importance de la prise en compte des mécanismes mentaux : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience, etc. dans le processus de décision stratégique. Les stratégies Ne sont plus des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des visions floues, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Elle se base sur la vision, c'est-à-dire la représentation de la stratégie qui se créé dans le cerveau du dirigeant et qui constitue la ligne directrice de la stratégie.

Contributions: Une vision claire et un patron visionnaire aident les organisations à naviguer en cohésion dans les eaux troubles. Particulièrement dans ses débuts ou dans les années très difficiles pour l'organisation parce que dans ces circonstances, le leadership est fondamental pour que tout le monde rame dans la bonne et même direction. On délibère dans les grandes lignes et on est souple et réactif dans la mise en oeuvre.

Limites: La navigation d'un cap prédéfini peut aveugler quelqu'un sur des dangers ou des développements potentiels inattendus. Est-ce que l'on dispose du bon leader, possédant toutes les qualités requises ? Les leaders entrepreneuriaux et visionnaires ont une tendance à aller trop loin. Être Président est un travail extrêmement exigeant dans cette perspective.

5-L'école cognitive :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus mental. L'intérêt portait sur l'origine des stratégies. Si elles se développaient dans l'esprit humain sous formes de schémas de base, de modèles ou de cartes, était-il possible de comprendre le cheminement de ces processus mentaux ? Le courant cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.

Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur qu'est-ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle traite l'information.

Contributions: Voit la stratégie comme un processus cognitif dans l'esprit du stratège. Les Stratégies émergent comme concepts, cartes, schémas et structures de la réalité. Souligne le côté créateur du processus de stratégie.

Limites: Pas très pratique au delà de l'étape conceptuelle. Pas très pratique pour concevoir de grandes idées ou stratégies. Actuellement pas très utile pour guider des processus collectifs de stratégie.

6-L'école de l'apprentissage :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus émergent. Ce modèle de création stratégique - totalement différent de ce ceux des écoles précédentes - remonte aux premiers travaux sur « l'incrémentation » (ou la notion des petits pas plutôt que de grandes enjambées) et aux concepts tels que la « prise de risque », la « stratégie émergente » (issue de décisions individuelles plutôt que d'une conception dans une tour d'ivoire). Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie sont inextricablement liées. On introduit le concept d'organisation

apprenante. Il n'y a pas de séparation entre le processus de la formulation de la stratégie et le processus de la mise en œuvre.

Le monde est trop complexe pour permettre à des stratégies d'être développées d'un seul trait. Comme plans ou visions claires. Par conséquent les stratégies doivent émerger dans de petites étapes, car une entreprise « apprend ».

Contributions: Offre une solution pour traiter la complexité et l'imprévisibilité dans la formation à la stratégie.

Limites: Cette école pourrait mener à n'avoir aucune stratégie ou juste à faire des manœuvres tactiques (embrouillant tout). Ou à la dérive stratégique. Pas du tout utile pendant les crises. Pas très utile en conditions stables. La prise de beaucoup de petites mesures sensibles ne s'ajoute pas nécessairement pour mener jusqu'à une stratégie totale saine.

7-L'école du pouvoir :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de négociation. Il s'agit d'un courant de pensée qui considère deux pouvoirs :

Le pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes.

Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt.

La stratégie est alors développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et / ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.

Contributions: Peut aider à s'assurer que tous les aspects d'une question sont entièrement discutés. Peut aider à traverser des obstacles au changement nécessaire. Peut aider à diminuer des résistances après qu'une décision soit prise. Particulièrement utile pour comprendre des alliances stratégiques, Joint-ventures et pour faire une Analyse de partenaire.

Limites: La politique peut être séparative, utilise beaucoup d'énergie, cause de gaspillage et de déformation et est coûteuse. Peut mener à des aberrations. Peut mener à n'avoir aucune stratégie ou à faire juste des manœuvres tactiques (embrouillant tout). Exagère le rôle de la puissance dans la formation de la stratégie.

8-L'école culturelle :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus collectif. En fait, la culture est un élément central de la stratégie : elle intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie et constitue une source de l'avantage concurrentiel.car difficilement imitable.

Elle essaye d'impliquer les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la Stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

Contributions: Souligne le rôle crucial que les processus, les convictions et les valeurs sociales jouent dans la prise de décisions et dans la formation de la stratégie. Peut également contribuer à gérer les processus de fusions et acquisitions.

Limites: Vague, peut alimenter des résistances au changement et peut être abusé pour justifier le statu quo (la situation initiale avant le changement).

9-L'école environnementale :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif : C'est l'environnement qui oblige l'entreprise à choisir une stratégie plutôt qu'une autre, ce sont les forces extérieures à l'entreprise qui constituent le vérifiable acteur de la stratégie. Ainsi, soit l'entreprise s'adapte à l'environnement soit elle disparait. Cependant, l'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement.

La stratégie est alors une réponse aux défis imposés par l'environnement externe. L'environnement n'est plus considéré un facteur, il est considéré comme un acteur.

Contributions: Donne un rôle central à l'environnement dans la formation à la stratégie.

Limites: Les dimensions de l'environnement sont souvent vagues et agrégées. Ceci la rend moins utile pour la formation à la stratégie.

10- L'école de configuration :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de transformation. L'entreprise est perçue comme une configuration (des groupes cohérents de caractéristiques et de comportements). La planification, par exemple, dans les entreprises routinières connaissant des conditions de stabilité relative et l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamiques de start-up ou de transformation. Toutefois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre.

La formation de la Stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décisions en un autre.

Contributions: La clef du Management stratégique est la plupart du temps : soutenir la stabilité, ou au moins un changement stratégique adaptable. Mais périodiquement il y a un besoin de transformation. Et pour être capable de gérer ce processus sans détruire l'organisation, la voie de la formation de la stratégie doit s'adapter à sa propre époque et contexte, alors qu'elle prend une ou plusieurs des 10 formes mentionnées. Par conséquent la formation de la stratégie elle-même a des configurations.

Limites: En réalité, cette école décrit la réalité en utilisant des configurations, ce qui risque de déformer la réalité afin de l'expliquer.

PARTIE 2

L'analyse stratégique





Objectifs

- Comprendre la nécessité de l'analyse stratégique
- Assimiler la notion de segmentation stratégique
- Appréhender la notion de diagnostic stratégique



Sommaire

Chapitre 1

La segmentation stratégique



Objectifs

- Comprendre le concept la segmentation stratégique
- Saisir l'objet de la segmentation stratégique ;
- Comprendre la différence entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing ;
- Identifier les notions de découpage et de regroupement



Sommaire

I-LE CONCEPT DE SEGMENTATION STRATÉGIQUE

1-Pourquoi la segmentation ?

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique.
C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc.
Face à cette situation, la segmentation stratégique se révèle indispensable. En effet, elle permettra d'identifier des domaines d'activité homogènes. Cela revient à regrouper les activités de l'entreprise en groupes homogènes permettant ainsi une meilleure analyse et une identification plus pertinente des stratégies adéquates.

2-Objet de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique des différentes activités d'une firme a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent.
Elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné. Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

3-Le résultat de la segmentation stratégique

Le résultat de cette segmentation est le segment stratégique ou Domaine d'Activité Stratégique DAS (ou Stratégic Business Unit), qui est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes (Strategor, 1997).

– Facteurs clés de succès (FCS): éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif.

– Il y a autant de segments stratégiques que de combinaisons de FCS : chacune étant homogène et significativement distincte des autres.

– Les produits ou les services qui mettent en jeu les mêmes compétences, se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès, et ont des concurrents identiques forment un même segment stratégique.

II-Segmentation stratégique VS segmentation marketing :

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente.

La segmentation marketing concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents. Elle permet de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles. Elle se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore, pour l'essentiel, les autres facteurs clés de succès de l'activité, comme ceux liés à la technologie.

SEGMENTATION MARKETING	SEGMENTATION STRATÉGIQUE
✓ Concerne un secteur d'activité de l'entreprise. ✓ Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat. ✓ Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix. ✓ Provoque des changements à court et moyen terme.	✓ Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble. ✓ Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents. ✓ Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. ✓ Provoque des changements à moyen et long terme.
Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les produits ou les services actuels	

Remarques :

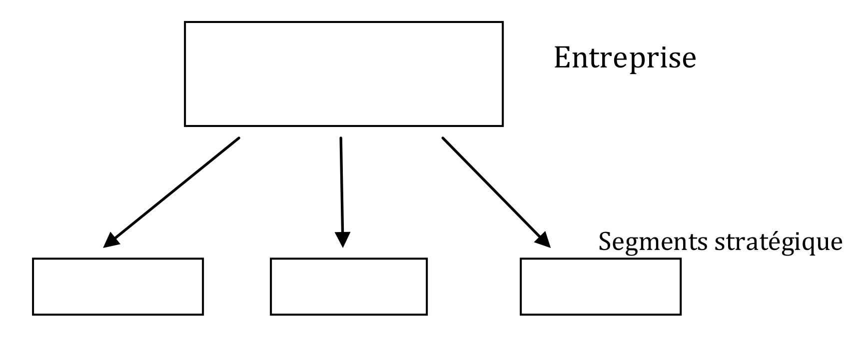
Nous utiliserons les termes segmentation pour signifier segmentation stratégique, et segment pour évoquer un segment stratégique, une unité stratégique homogène (USH) ou un domaine d'activité stratégique (DAS).

Domaine d'activité stratégique: c'est l'ensemble d'activité d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources et savoir-faire communs.

III-SEGMENTATION PAR DÉCOUPAGE ET REGROUPEMENT

Les auteurs de Strategor (1997) expliquent que la segmentation stratégique peut être réalisée à la fois par ***un découpage*** par différence et ***par un regroupement*** par analogie.

1-Segmentation par découpage



Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité.

Le découpage est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités en se fondant sur les critères suivants :

- ***le type de clientèle concernée*** (critère utilisé en segmentation marketing) : ce critère doit permettre de déterminer rapidement si les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques : industries / grand public, sexe / âge / catégories socioprofessionnelles / style de vie

- ***la fonction d'usage*** : ce critère doit permettre de savoir si les produits issus des activités que l'on compare satisfont le même besoin et s'ils correspondent aux mêmes critères d'achat : Besoins / critères d'achat

- ***les circuits de distribution*** : le mode de distribution est souvent un critère déterminant de segmentation et la maitrise des canaux de distribution constitue un

facteur clé de succès qui peut être valorisable dans d'autres domaines d'activité : Type du réseau de distribution (exemple : grande distribution)

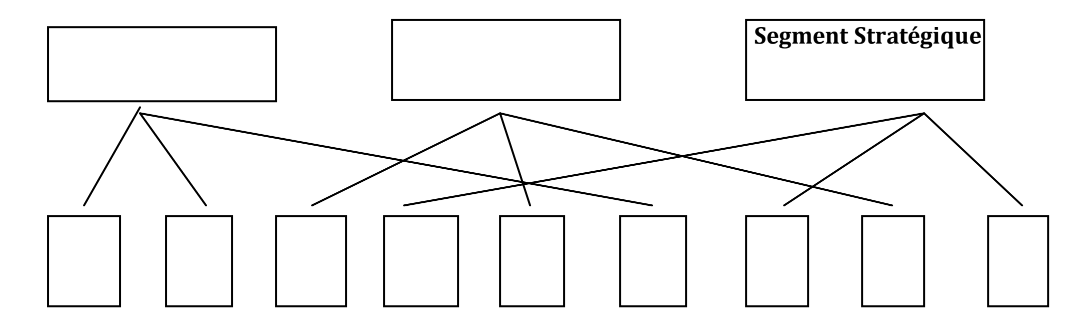
- ***la concurrence*** : La présence de concurrents identique dans différents produits est souvent à l'origine de leur regroupement dans un seul DAS : présence de concurrents identiques dans deux produits

- ***la technologie*** : On découpe les activités de l'entreprise selon la technologie utilisée : le type de techniques industrielles, fabrication à l'unité ou en série, à la chaîne ou en continu

- ***la structure des coûts*** : L'analyse de la structure des coûts par fonction pour chaque activité nous permet d'effectuer un découpage des activités en DAS. Ainsi, il s'agit d'effectuer une comparaison de la part relative des coûts partagés et des coûts spécifiques. Si part des coûts spécifiques pour chaque activité est plus importante que la part des coûts partagés alors les activités appartiennent à des DAS différents.

Les critères les plus fréquemment utilisé sont : le type de clients, les besoins satisfaits et la technologie utilisée.

2-Segmentation par regroupement :



Produit / Service

Le regroupement, quant à lui, consiste à rassembler les produits/ services qui mettent en jeu ***les même compétences***, se caractérisent par les ***même facteurs clés de succès*** et ont des ***concurrents identiques*** dans des segments stratégiques.

Chapitre 2

Le Diagnostic stratégique



Objectifs

- Définir le diagnostic stratégique et ses composantes ;
- Saisir la démarche du diagnostic externe de l'environnement ;
- Comprendre la démarche du diagnostic interne de l'entreprise



Sommaire

I-DÉFINITION DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise est un système ouvert qui possède ses propres caractéristiques et qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces mais aussi d'opportunités.

Par ailleurs, elle est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et micro-environnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

Ainsi, le diagnostic stratégique interne et externe permettra à l'entreprise de pouvoir concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.

II- LE DIAGNOSTIC EXTERNE :

Selon l'approche déterministe, les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une mutation de l'environnement. Par conséquent, le diagnostic externe de l'environnement s'impose afin d'assoir les décisions stratégiques.

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple).

Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous-environnements : Un environnement immédiat (le micro-environnement) et un environnement général (le macro-environnement. Il est alors indispensable de réaliser un diagnostic du macro environnement et du micro environnement.

1-L'analyse macro environnement :

Cette analyse permet d'évaluer l'environnement macro de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement macro peuvent être classifiés en plusieurs catégories ; facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux. Ils jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement (selon la conception déterministe de l'organisation) en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

Il s'agit d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

- ✓ ***Facteurs politiques:*** Lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.
- ✓ ***Facteurs économiques***: Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.
- ✓ ***Socioculturel:*** Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.
- ✓ ***Technologique:*** Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

L'analyse de ces différents facteurs nous permet, ainsi, d'avoir une vision globale sur le marco-environnement :

- *Au niveau politique* : existe-il une évolution de l'environnement politique ayant des conséquences sur le secteur.
- *Au niveau économique* : l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.
- *Au niveau socio culturel* : analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.
- *Au niveau technologique* : l'évolution technologique peut influencer l'activité de l'entreprise au niveau organisationnel mais également au niveau des processus de conception, développement et production.

A l'issue de l'analyse, il est possible de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années.

2-L'analyse du micro environnement

L'environnement immédiat de l'entreprise est constitué par plusieurs intervenants ayants des relations directes avec l'entreprise. Contrairement à l'environnement général, pour qui l'entreprise a des moyens limités pour l'influencer, l'environnement immédiat peut être influencé par les actions de l'entreprise. Il s'agit d'analyser le comportement des fournisseurs, des clients, des concurrents directs, indirects et potentiels.

Ce diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- ✓ Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés
- ✓ D'évaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels
- ✓ D'analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

III-LE DIAGNOSTIC INTERNE :

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapports à ceux de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

1-L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès.

Il s'agit :

- ✓ D'analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé ;
- ✓ D'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès.

- ✓ Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité lui permettant de dégager un avantage concurrentiel.)

FCS (sources de l'avantage concurrentiel) ***ce sont des compétences, des ressources des atouts qu'une entreprise doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée.***

STRATEGOR distingue 5 catégories de FCS :

- ✓ ***La position sur le marché***: s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance)
- ✓ ***La position de l'entreprise en matière de coût***: les coûts d'approvisionnement, les coûts de production, de commercialisation, etc.
- ✓ ***L'image et l'implantation commerciale***,
- ✓ ***Les compétences techniques et la maîtrise technologique***,
- ✓ ***La rentabilité et la puissance financière***.

2-Le benchmarking :

Le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur ses FCS et les comparer avec le meilleur niveau de performance obtenu dans d'autres entreprises tous secteurs confondus, afin de dégager un moyen permettant d'améliorer les performances de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit de rechercher quelles sont les meilleures pratiques sur un secteur donné et ce par rapport à tous les autres secteurs, déterminer l'écart par rapport à l'entreprise et définir un niveau de performance à atteindre.

Cette pratique demande une grande habilité à la recherche d'information. Les principales sources d'informations sont : les bases de données, les experts de

l'industrie, les clients et les fournisseurs, les rapports de recherche, livres, magazines, les cabinets de consulting.

3-L'analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

Commerciale: politique marketing : y a-t-il une politique de segmentation du marché, politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Etude du MIX (Prix, Produit, Distribution, Communication). Etude des parts de marché et des forces des ventes.

Production: Etude du mode de production, de la capacité de production. Quels sont les délais de fabrication, y a-t-il des économies d'échelles ? Quelles est la productivité ?

Approvisionnement: Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordé par le fournisseur, lien de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.

GRH : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.

Comptabilité: Etude des Soldes Intermédiaire de Gestion, comptabilité analytique.

Financière: Niveau d'endettement, mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c.à.d. la trésorerie, le fonds de roulement et besoin en fonds de roulement)

Recherche et développement: Quels sont les budgets et les ressources consacrés à la recherche ? Masse salariale ? Publication et brevets ?

Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses, ressources et compétences.

Les ressources: Il s'agit des ressources possédées par l'entreprise de manière générale. Il peut s'agir des ressources physique (usine, site), des ressources humaines (personnel, ouvriers), ressources financières (fonds disposés par l'entreprise), ressources intangibles (marque, brevet, Licence).

Les compétences: Constituent les savoir-faire et routines qui permettent de mener à bien diverses fonctions (exp : la conception, la production, le marketing, etc.)

PARTIE 3

Les principaux outils du diagnostic stratégique





Objectifs

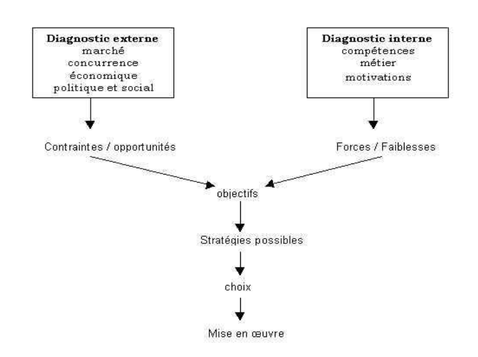
- Maitriser le modèle LCAG
- comprendre le modèle de M. Porter
- Connaitre les modèles d'analyse de portefeuille d'activités



Sommaire



Le modèle LCAG





Objectifs

- Identifier les principes
- Comprendre les avantages et limites du modèle SWOT
- identifier les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise
- Déduire les stratégies adéquates suite à la confrontation des opportunités et menace aux forces et faiblesses



Sommaire

I-PRÉSENTATION ET PRINCIPE DU MODÈLE LCAG :

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses 4 développeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) a été créé en 1965 par ces 4 professeurs de la Harvard Business School. Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces)

Il représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », et le concept de « stratégie de secteur d'activité».

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

-Évaluation externe,

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement;
- identification des facteurs clés de succès.

-Évaluation interne,

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

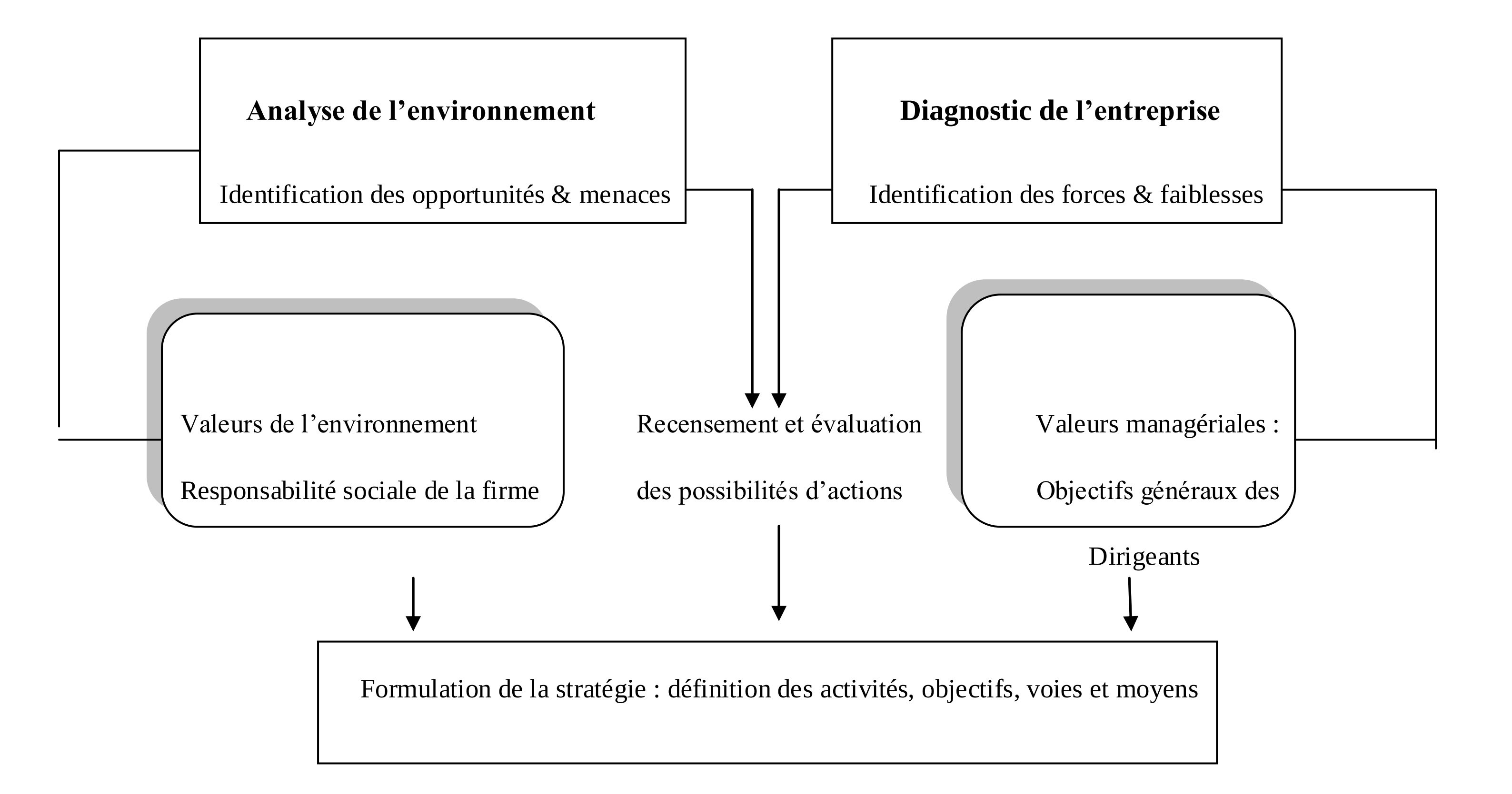
-Création et évaluation de toutes les possibilités d'action,

-Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) ***et des valeurs managériales*** (dirigeants),

-Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

Ainsi, il permet un diagnostic stratégique interne et externe qui pourra être approfondi par d'autres outils plus précis tels que le modèle de Porter ou les modèle matriciels d'analyse de portefeuille d'activités.

Le modèle LCAG



Le modèle LCAG peut être utilisée comme un outil de diagnostic facile ou comme un outil de base pour identifier des choix stratégiques. Elle préconise, avant d'effectuer des choix stratégiques ou de définir des politiques fonctionnelles, de réaliser une analyse interne et externe.

Ce modèle a l'avantage d'être attractif en raison de sa logique. Il peut s'appliquer à une situation simple et en même temps contribuer à schématiser simplement une situation complexe dans une formulation simple susceptible d'être comprise de tous dans l'organisation.

II-APPLICATION DU MODÈLE :

Selon le modèle LCAG ou de la matrice SWOT, l'entreprise doit dans un premier temps, confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette analyse peut être présentée sous forme de 2 tableaux récapitulatifs, l'un consacré à l'analyse interne des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'autre consacré à l'analyse externe des opportunités et des menaces de l'environnement.

1-L'analyse de l'entreprise (interne) :

Pour identifier ses points forts et faibles, l'entreprise doit réaliser une analyse interne. Il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances.

Les forces : Les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de mieux réussir que ses concurrents. Par exemple, la valeur d'une marque peut représenter une force importante pour une entreprise.

Les faiblesses : Les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

2-L'analyse de l'environnement (externe) :

L'analyse externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Elle porte sur l'environnement général (environnement démographique, économique, institutionnel, naturel, technologique, culturel) et l'univers concurrentiel.

Les opportunités : Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit. Par exemple, l'ouverture et le taux de croissance élevé du marché chinois

constituent des opportunités de développement intéressantes pour les entreprises européennes.

Les menaces : Les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise. Par exemple le développement des compagnies aériennes de type "low cost" constitue une menace importante pour les compagnies traditionnelles. Celles-ci ont en général réagit en lançant leur propre offre "low-cost" sur le marché.

3-Finalité : réagir stratégiquement

L'entreprise doit s'appuyer sur l'analyse interne et externe réalisée à l'aide de la matrice SWOT (LCAG) pour prendre les décisions stratégiques qui permettent de contrer les menaces et de saisir les ou certaines opportunités. Elle doit déterminer les domaines d'activités stratégiques (DAS-CAS) qu'elle envisage de maintenir, de développer ou d'abandonner. Ensuite sur la base de cette sélection, l'entreprise va devoir choisir le mode de réalisation des activités sélectionnées : création d'une filiale, constitution d'une société commune, acquisition, etc.

4-Limites de l'analyse SWOT

La matrice est une photo, une image isolée d'un film. Vous voyez qu'il y a du mouvement, mais pas les images suivantes.

L'analyse SWOT ne montre pas du tout comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif, ce n'est donc aucunement une fin en soi. La matrice SWOT doit donc être le point de départ d'une discussion au sein de l'entreprise sur la manière dont la stratégie proposée pourrait être mise en œuvre, avec une analyse coût/bénéfice appropriée, pour arriver à dégager l'avantage concurrentiel.

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique.

Enfin, le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre aujourd'hui mais surtout demain un avantage concurrentiel.

III-LES COMPOSANTE DE LA MATRICE SWOT

1-Les grands axes de l'évaluation interne et externe

Evaluation de l'environnement de l'entreprise	Evaluation interne de l'entreprise
Changements sociétaux*: changement des goûts du client, évolution démographique.*	***Marketing****: qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services*
Changements politiques*: nouvelles législation, nouvelles priorités en matière d'application.*	***R&D****: capacité de R&D sur les produits, sur les processus,*
Changements économiques*: taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels*	***Système de gestion de l'information****: rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion*
Changements concurrentiels*: adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits*	***Equipe de direction****: compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort*
Changements en matière d'approvisionnement*: changement des coûts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs*	***Opérations****: Contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installation et équipements*
Changement du marché*: nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits*	***Finance****: puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les actionnaires*
	Ressources humaines*: système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel,*

2-Les Principales variables SWOT

Forces - Strenghts	*Faiblesses - weaknesses*
-Expertise / Brevets - Nouveau produit ou service - Bonne implantation de l'activité - Avantage coût / savoir-faire - Processus et procédures Qualité - Marque ou réputation forte	✓ Manque d'expertise ✓ Produits et service indifférenciés ✓ Mauvaise implantation ✓ Faible accès aux canaux de distribution ✓ Mauvaise qualité des produits / services ✓ Mauvaise réputation
Opportunités - Opportunities	*Menaces - Threats*
✓ Marché émergeant ✓ Fusions, Joint-venture, alliances stratégiques ✓ Entrée nouveaux segments marché ✓ Un nouveau marché international ✓ Réduction de la réglementation ✓ Suppression barrières commerciales	✓ Nouveau concurrent sur marché ✓ Guerre des prix ✓ Nouveau produit de substitution ✓ Nouvelles réglementations ✓ Entraves aux échanges ✓ Nouvelle imposition sur produit

3-Les choix stratégiques selon la confrontation

La confrontation entre l'analyse externe à travers les opportunités et les menaces provenant de l'environnement et l'analyse interne à travers l'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise permet d'identifier quatre possibilités stratégiques.

- ✓ Stratégie d'attaque,
- ✓ Stratégie d'ajustement,
- ✓ Stratégie de défense,
- ✓ Stratégie de survie.

EXTERNE ---------------------- *INTERNE*	*Opportunités* (Opportunities)	*Menaces* (Threats)
Points forts (Strengths)	**Stratégie d'Attaque** Tirer en le Maximum	**Stratégie d'Ajustement** Rétablisser les points forts
Faiblesses (Weaknesses)	**Stratégie de Défense** Surveiller étroitement la concurrence	**Stratégie de Survie** Contourner les difficultés

Chapitre 2

Le modèle de M. Porter



Objectifs

- ✓ Décrire le modèle et ses principes,
- ✓ Comprendre les avantages et les limites du modèle des 5 forces de Porter
- ✓ Analyser l'environnement concurrentiel via le modèle des 5 forces de Porter
- ✓ Comprendre le modèle de la chaîne de valeur



Sommaire

Michael Porter, professeur et chercheur à la Harvard Business School, fait partie des grands maîtres à penser dans le domaine de la stratégie d'entreprise. Nous étudierons dans ce chapitre le modèle des 5 forces concurrentielles qui permet l'analyse de l'environnement concurrentiel et la chaine de valeur qui constitue un outil de diagnostic interne de l'entreprise

I-LE MODÈLE DES CINQ FORCES DE M. PORTER :

UN OUTIL DU DIAGNOSTIC EXTERNE

1-Description du « Modèle des 5 Forces » de Michael PORTER:

Le Modèle des 5 Forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un Domaine d'Activité Stratégique. Il permet également de mieux comprendre la valeur, l'attractivité de l'entreprise ou du DAS et de son secteur.

Porter considère que la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence.

Il s'agit de :

- ***L'entrée de nouveaux concurrents (new entrants):*** peut constituer une menace pour une entreprise installée dans un secteur donné et donc susceptible d'intensifier la concurrence : Est-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de venir concurrencer le secteur, quelles sont les barrières à l'entrée ?

- ***Menace des produits de substitution (substituts)***: L'existence ou non de produit de substitution peut modifier la concurrence dans secteur donné. Il s'agit alors de savoir avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants, particulièrement en étant meilleur marché, plus performants, d'un accès plus aisé, ...

- ***Pouvoir de négociation des clients (buyers):*** Dans certaines conditions, les clients peuvent avoir un pouvoir de négociation dur l'entreprise. L'entreprise doit alors savoir si ses clients sont en position de force pour négocier.

- ***Pouvoir de négociation des fournisseurs. (suppliers)*** Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. L'entreprise doit alors savoir s'ils sont en position de force pour négocier ; Existe-t-il beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas ?

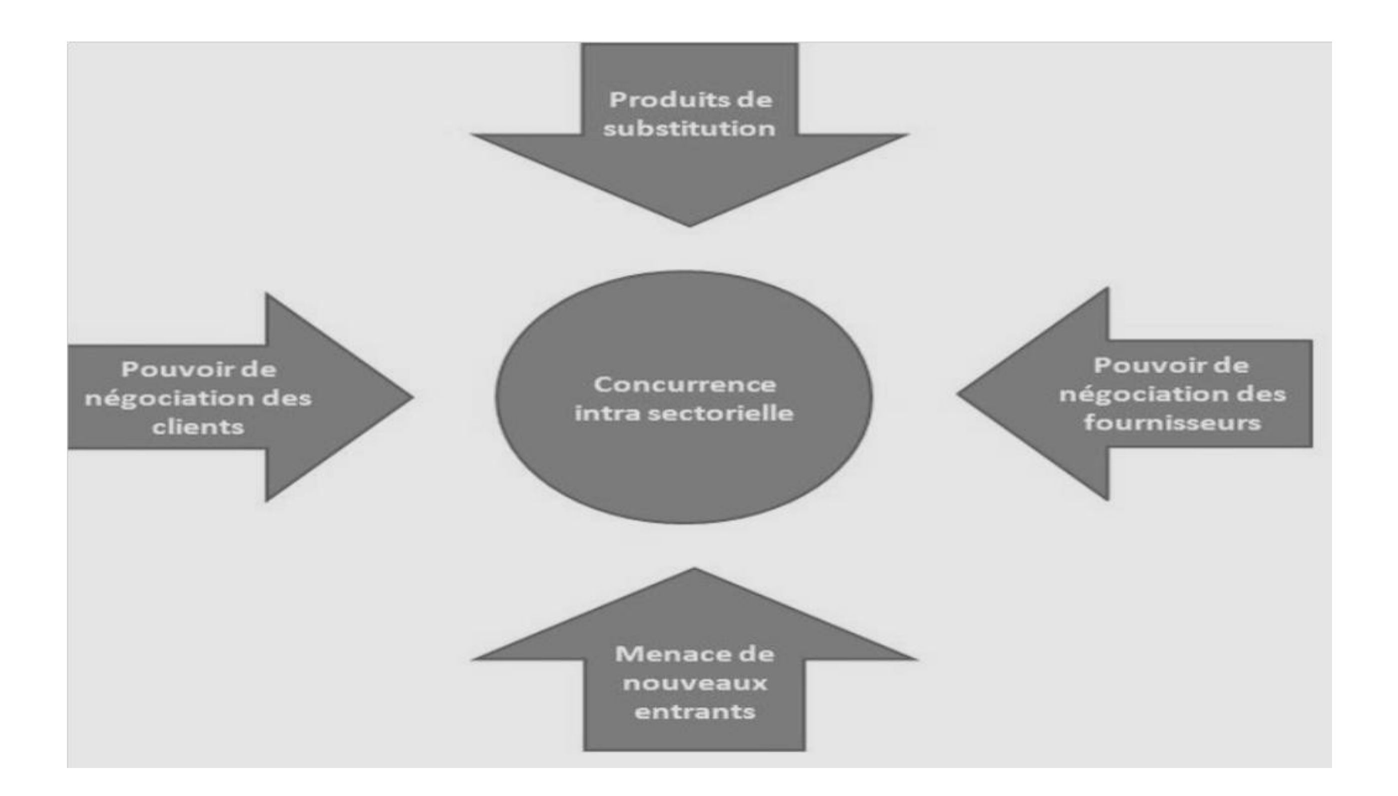
- ***Rivalité parmi les acteurs existants du marché. (existing firms) :*** La concurrence intra-sectorielle est dépend de l'intensité de la rivalité entre les firmes existantes.

Il est possible d'évaluer l'intensité concurrentielle intra-sectorielle en posant les questions suivantes : Existe-t-il une forte concurrence entre les acteurs du marché ? Est-ce que l'un des joueurs est en position dominante ou sont-ils tous de force et de tailles égales.

Le Gouvernement : Dans un contexte actuel de régulation croissante, mais aussi de fiscalité et de législation du travail le gouvernement devient un déterminant de poids et qui impacte sur la concurrence dans un secteur donné : Quelle est l'importance des facteurs induits par le Gouvernement ? En termes de réglementation sur le prix, d'accès aux marchés, de standards, de normes, de politique fiscale ou sociale, de concurrence ?

Le modèle des forces de la concurrence de Porter est probablement l'un des outils les plus souvent utilisés en stratégie commerciale.

SCHÉMA DES 5 FORCES DE LA CONCURRENCE DE M. PORTER



2- Analyse des forces de la concurrence:

- La menace des nouveaux entrants :

Dépend de :

- Présence / Absence dans le secteur d'économies d'échelle influençant la rentabilité.

- Besoins en capitaux/investissement.

- Coûts de remplacement pour le client.

- Accès aux canaux de distribution de l'industrie.

- Accès à la technologie.

- Fidélité à la marque. Les clients sont-ils fidèles ?

- La probabilité de revanche de joueurs existants dans l'industrie.

- Réglementations du gouvernement : p/ex les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

- La menace de produits de remplacement :

Dépend de :

- Qualité : un produit de remplacement est-il meilleur ?

- La volonté des acheteurs de le substituer.

- Les prix et performances relatifs aux produits de remplacement.

- Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Dépend de :

- Concentration des fournisseurs : y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?

- Marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?

- Rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix?

- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (par exemple : fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail).

- La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.

- Rôle de la qualité et du service.

- L'industrie n'est pas un groupe de clients-clé pour les fournisseurs.

- Coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d'identifier de nouveaux clients?

- Le pouvoir de négociation des acheteurs

Dépend de :

- Concentration des acheteurs : y a-t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans l'industrie ?

- Différentiation : Est-ce que les produits sont normalisés ?

- Rentabilité des acheteurs : Est-ce que les acheteurs sont forcés d'être durs ?

- Rôle de la qualité et du service.

- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans l'industrie.

- Coûts de remplacement : Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

- L'intensité de la rivalité

Dépend de :

- La structure de la concurrence : la rivalité sera plus intense s'il y a un grand nombre de petits ou de concurrents d'égale importance ; la rivalité sera moindre si une industrie a un Leader clairement identifié sur le marché.

- La structure des coûts de l'industrie : les industries avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si besoin est.

- Degré de différentiation du produit : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières (par exemple acier, charbon) génèrent typiquement une plus grande rivalité.

- Coûts de remplacement : la rivalité est réduite quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés.

- Objectifs stratégiques : si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, la rivalité sera plus intense ; si les concurrents simplement "traient" les bénéfices dans une industrie mûre, le degré de rivalité est en général bas.

- Barrières de sortie : quand les barrières de sortie d'une industrie sont élevées, les concurrents tendent à montrer une plus grande rivalité.

3-Points forts du modèle des Cinq Forces de la Concurrence :

Le modèle des forces de la concurrence est un outil puissant pour l'analyse de la compétition au niveau d'une même industrie. Il permet une analyse claire de la concurrence dans un domaine particulier donnant la possibilité à l'entreprise de prendre les décisions stratégiques adéquates afin de faire face à la concurrence.

Il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une analyse SWOT.

4- Limites du Modèle des 5 forces de Porter :

L'utilisation de ce modèle peut aboutir à une analyse statique de l'influence des 5 forces ce qui limiterait l'intérêt du travail. Certains auteurs objectent que les environnements qui sont caractérisés par des changements rapides, systémiques et radicaux requièrent des approches plus souples, plus dynamiques ou émergentes pour la formulation de la stratégie.

Dans un contexte de changements rapides, de cycles courts, les résultats du modèle peuvent être rapidement contestés. Certains points forts peuvent devenir obsolètes ou de peu d'intérêt stratégique, alors que certaines compétences ou ressources anodines peuvent s'avérer stratégique.

Le modèle a été conçu pour analyser la stratégie commerciale d'une même activité. Il ne permet pas la prise en compte des synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises.

Parfois il peut être possible de créer des marchés complètement nouveaux au lieu de choisir parmi ceux existants.

II-LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER :

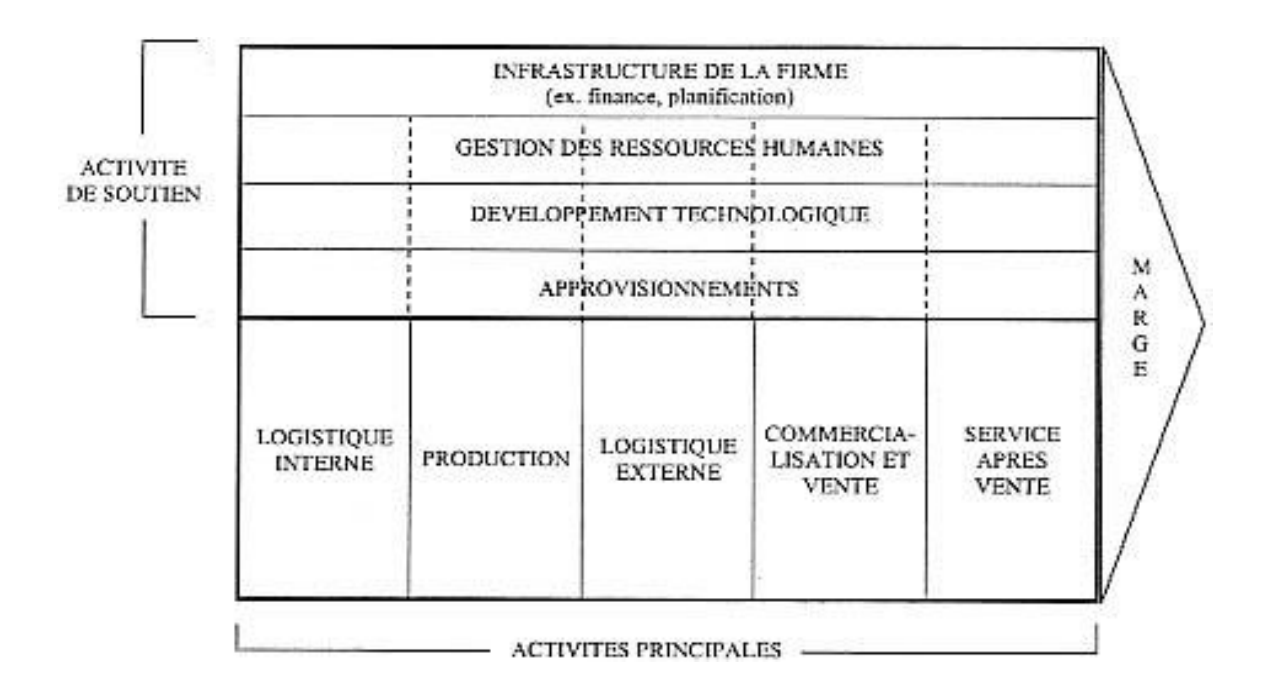
UN OUTIL DU DIAGNOSTIC INTERNE

1- Présentation de la chaine de valeur :

La Chaîne de la Valeur de Michael Porter est un modèle qui aide à analyser les activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et dégager un avantage concurrentiel.

Elle permet de positionner l'ensemble des activités d'une firme. Les managers peuvent ainsi décider des efforts que l'entreprise doit mettre en œuvre pour réduire ses coûts et dégager de plus grandes marges.

Porter divise les activités de l'entreprise en «activités principales» qui sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client. (ex : la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et le service après vente) et «les activités de soutien» telles que le développement technologique, les ressources humaines, l'approvisionnement…



Les Activités PRIMAIRES

- **Logistique interne** : Inclut la réception, stockage, gestion des stocks, planification du transport.
- **Opérations** : Inclut l'usinage, l'emballage, l'assemblage, l'entretien du matériel, les tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final.
- **Logistique externe** : Les activités requises pour mettre le produit fini à disposition des clients: entreposage, commande, transport, gestion de la distribution.
- **Marketing et ventes** : Les activités liées à la mise sur le marché des produits, comprenant : choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants, etc.
- **Services** : Les activités qui préservent et augmentent la valeur du produit, comprenant : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.

Les Activités de SOUTIEN:

- **Approvisionnement** : Approvisionnement des matières premières, Service Après-vente, pièces de rechange, immeubles, machines, etc.
- **Développement de technologie** : Inclut le développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur. Comme : Recherche et développement**, automatisation de** processus, conception.
- **Gestion des Ressources Humaines** : Les activités liées au recrutement, au développement (formation), à la conservation et à la politique de rémunération des employés et des dirigeants.
- **Infrastructure de la société** : Inclut la direction générale, la gestion de la planification, le financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de la qualité, etc.

2-Les déterminants de l'avantage concurrentiel basé sur les coûts

M. Porter a identifié 10 facteurs permettant d'économiser sur les coûts liés aux activités de la chaîne de valeur :

- Économies d'échelle
- Apprentissage
- Utilisation de capacité
- Articulations parmi des activités
- Corrélations parmi des unités d'affaires
- Degré d'intégration verticale
- Synchronisation d'entrée du marché
- Ferme politique de coût ou de différentiation
- Zone géographique
- Facteurs institutionnels (réglementation, activité des syndicats, impôts, etc.).

Comment créer un avantage de coût basé sur la chaîne de la valeur ?

Une firme peut créer un avantage de coût en réduisant le coût des différentes activités de la chaîne de la valeur, ou en modifiant la chaîne de la valeur.

Un avantage de coût peut être créé en réduisant les coûts des activités primaires, mais également en réduisant les coûts des activités de soutien.
Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse du coût peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de la valeur.

Ainsi, une société peut développer un avantage de coût soit :

- ✓ En maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents.
- ✓ Par "Reconfiguration" de la chaîne de la valeur c'est-à-dire par des changements structurels comme : un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une approche différente des ventes.

Chapitre 3

Les modèles de portefeuille d'activités

(Diagnostic interne)



Objectifs

- ✓ Définir le concept de cycle de vie d'un produit / domaine d'activité
- ✓ comprendre les principes de la matrice BCG, Mc Kinsey et A. D. Little



Sommaire

I- Le concept du cycle de vie

II- La matrice BCG

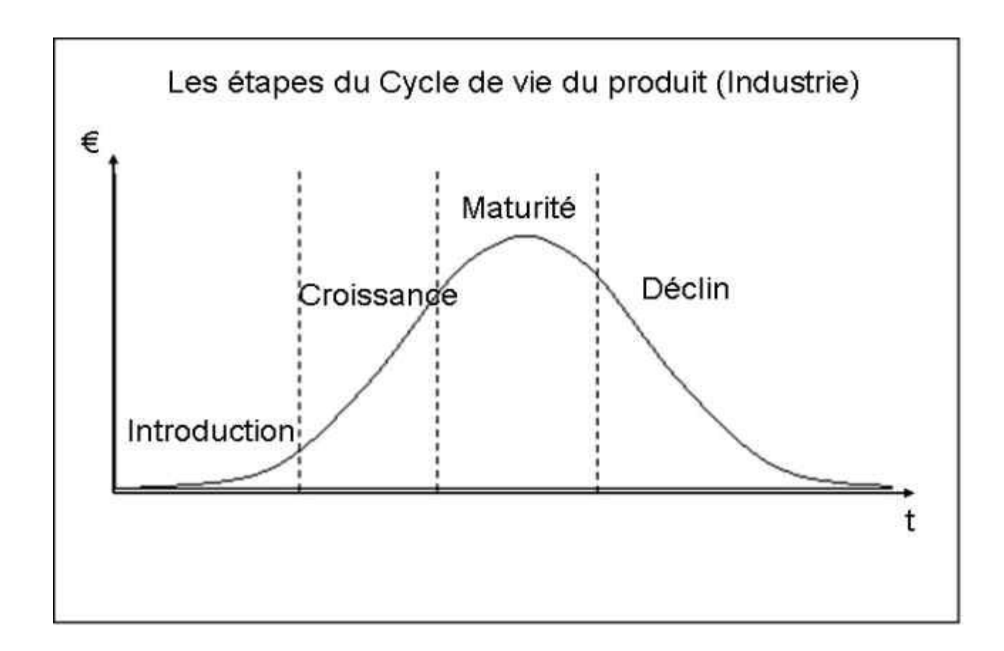
III-La matrice Mc kInsey

IV- La matrice A.D. Little

I-LE CONCEPT DE CYCLE DE VIE :

Un produit au cours de son existence connaît une succession d'étapes caractéristiques qui rythment sa vie. Comme tout être vivant, un produit naît, croît, vit et meurt. Il est important d'étudier le cycle de vie d'un produit dans le cadre de l'orientation stratégique. En effet, la phase de cycle de vie dans laquelle se trouve le produit est un élément important dans l'analyse de la position actuelle et future du produit sur son marché.

Le cycle de vie d'un produit ou d'un domaine d'activité se décompose en quatre grandes phases. Chacune d'elle a ses particularités.



- ***La phase d'introduction (le lancement) :***

C'est la phase de l'introduction du produit sur le marché. Elle est caractérisée par :

- une faible concurrence, s'il s'agit d'un nouveau produit

- une croissance faible

- un niveau de profit nul voire négatif (en raison des coûts de lancement)

- une distribution limitée

- La phase de croissance :

Durant cette phase, la demande croit, le produit commence à se faire connaître, les ventes augmentent rapidement. C'est une phase de conquête du marché. L'entreprise peut commencer à réaliser des bénéfices. La possibilité de bénéfices attire les concurrents.

-La phase de maturité :

Durant cette phase, le taux de progression des ventes ralentit. La rentabilité du produit est à son maximum (amortissement des investissements de lancement). La concurrence devient très vive et le marché est saturé.

-La phase de déclin :

Durant cette phase, les ventes diminuent car apparition de nouveau produits plus adaptés aux besoins des consommateurs. La rentabilité du produit devient très faible et peut même devenir une charge pour l'entreprise.

II-LA MATRICE BCG

1- Principes de la méthode BCG :

La méthode du Boston Consulting Group est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits. L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise.

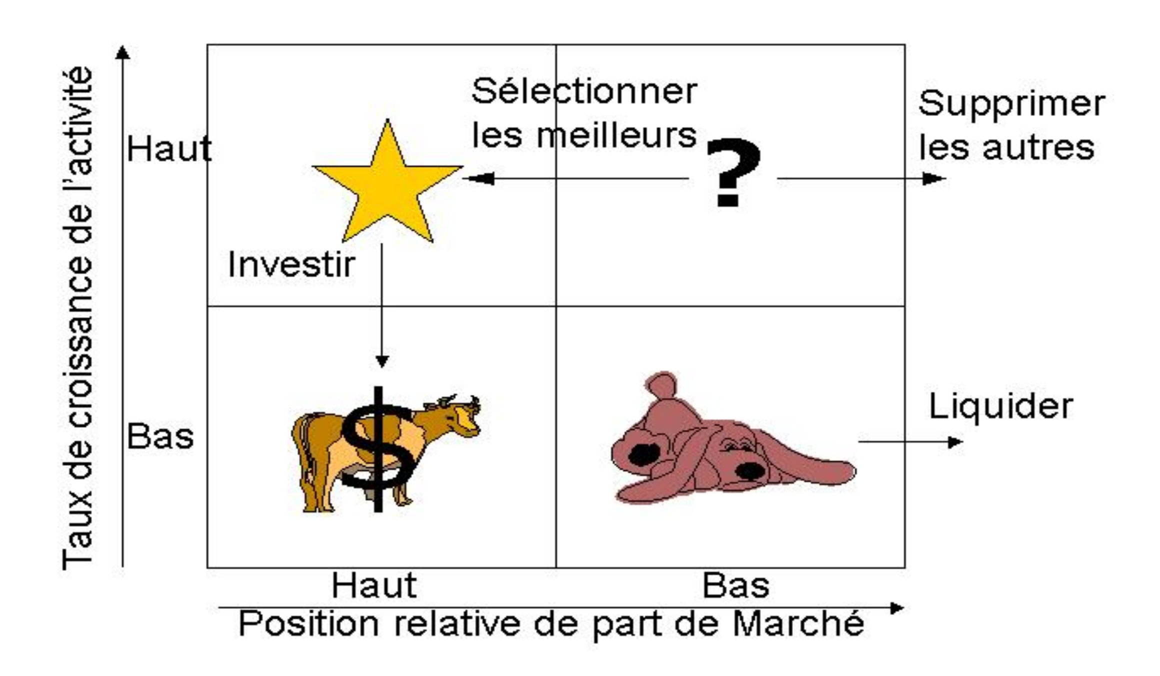
Cette méthode se base sur le cycle de vie du produit ou du domaine d'activité. Elle est représentée par une matrice qui classe les produits de l'entreprise (ou DAS : domaine d'activités stratégiques) en fonction du taux de croissance du segment d'activité et de la part de marché relative de l'entreprise :

- ***La croissance du marché***: (Située en ordonnée) A travers laquelle on mesure les besoins de liquidité générés par les différents produits. La matrice distingue deux catégories de marchés : marché à forte croissance, et marché à faible croissance. Ces deux catégories sont séparées par le taux moyen de croissance du marché.

- ***La part de marché relative de l'entreprise***: (Située en abscisse) A travers laquelle on mesure la rentabilité dégagée par chacun des produits. Elle représente la position qu'occupe le produit de l'entreprise par rapport au plus important concurrent sur le marché. Elle est définie par le rapport suivant :

PMR = Part de marché de l'entreprise / Part de marché du concurrent principal

2-Présentation de la matrice BCG :



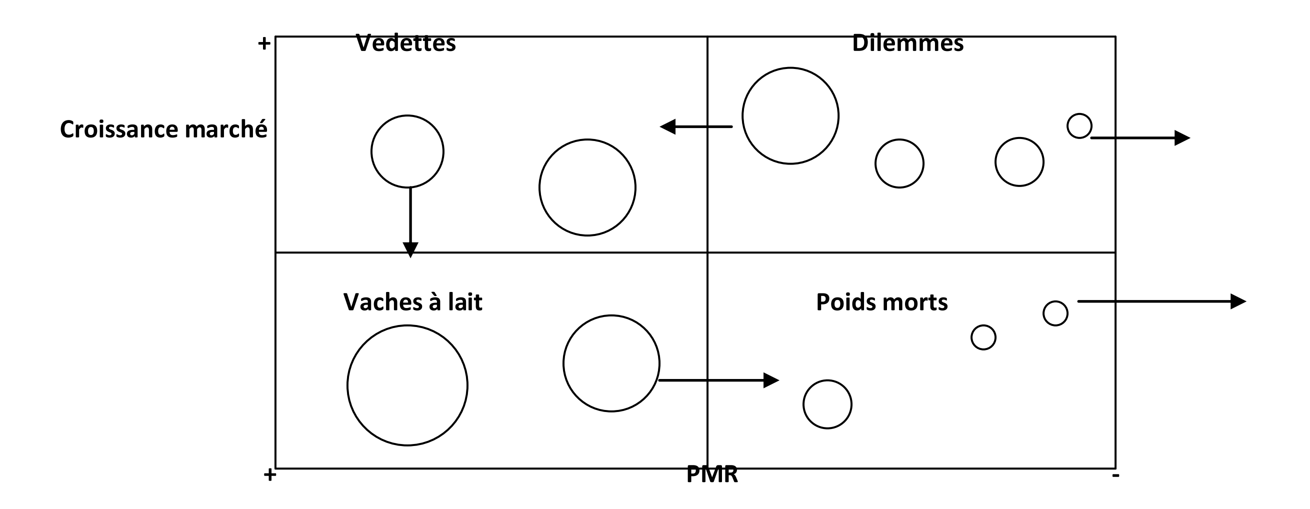
- ✓ ***Les produits dilemmes***(?) : Ce sont des produits en en phase de lancement. Ils présentent un fort potentiel de développement pour l'entreprise mais ce sont des produits coûteux qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative, le produit se transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.
- ✓ ***Les produits vedettes*** (étoiles): Ce sont des produits en phase de croissance qui sont prometteur pour l'entreprise. Ils génèrent des profits modestes mais seront très rentables pour l'avenir.
- ✓ ***Les produits vaches à lait***: Ce sont des produits en pleine phase de maturité. Ils sont peu coûteux et génèrent un fort profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedettes et dilemmes)
- ✓ ***Les produits poids morts*** (chiens): Ce sont des produits en phase de déclin. Ils sont en situation difficile et ne rapportent plus rien à l'entreprise.

3-Les prescriptions stratégiques de la matrice BCG

La matrice BCG permet d'orienter l'entreprise sur l'investissement ou le désinvestissement stratégique à effectuer.

- ✓ ***Rentabiliser les vaches à lait***: Arrivée en phase de maturité, les activités de l'entreprise doivent dégager le flux financier le plus important possible. L'entreprise doit alors adopter une gestion rigoureuse et réinvestir dans les activités prometteuses (exp vedettes)
- ✓ ***Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts***: Si l'activité en phase de déclin est encore bénéficiaire, la firme peut la conserver à condition de ne pas investir. Dans le cas inverse, il faut l'abandonner en la vendant ou en la laissant mourir.

- ✓ ***Maintenir la position dominante pour les vedettes*** en attendant qu'elle devienne vache à lait avec le vieillissement de l'activité.
- ✓ ***Doubler la mise, resegmenter ou abandonner pour les dilemmes***: Le choix s'effectuera selon certains critères tels que: la taille future du marché, l'importance des investissements à réaliser, les compétences propres de l'entreprise et sa capacité financière, la synergie avec d'autres activités, etc.



3-Intérêt et limites de la matrice BCG

- ✓ ***Intérêts de la matrice BCG:***

Le modèle BCG permet d'évaluer l'équilibre du portefeuille de produits entre les produits : "Etoiles", "Vaches à lait", "Dilemmes" et "Poids Mort".

L'analyse des produits en termes de croissance de marché et de PMR permet alors à l'entreprise d'équilibrer son portefeuille de produits: supprimer les poids morts, valoriser les produits vedettes et vaches à lait et statuer sur les produits dilemmes. La méthode BCG est applicable aux grandes entreprises qui cherchent des effets de volume et d'expérience. Le modèle est simple et facile à comprendre. Il fournit une base à un dirigeant pour décider et se préparer à de futures actions.

- Limites de la Matrice BCG

- ✓ Elle néglige les effets de synergie entre les Unités d'Affaires (Business Units).
- ✓ Une part de marché élevée n'est pas le seul facteur de succès.
- ✓ La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de l'attractivité d'un marché.
- ✓ Des problèmes de collecte des données des parts de marché et de croissance du marché.
- ✓ Il n'y a aucune définition claire de ce qui constitue un « marché ».
- ✓ Une part de marché élevée ne mène pas toujours nécessairement à la rentabilité.
- ✓ Le modèle utilise seulement deux dimensions : part de marché et taux de croissance.- Le modèle néglige les petits concurrents qui ont des parts de marché à croissance rapide.

II-LE MODÈLE A. D. LITTLE:

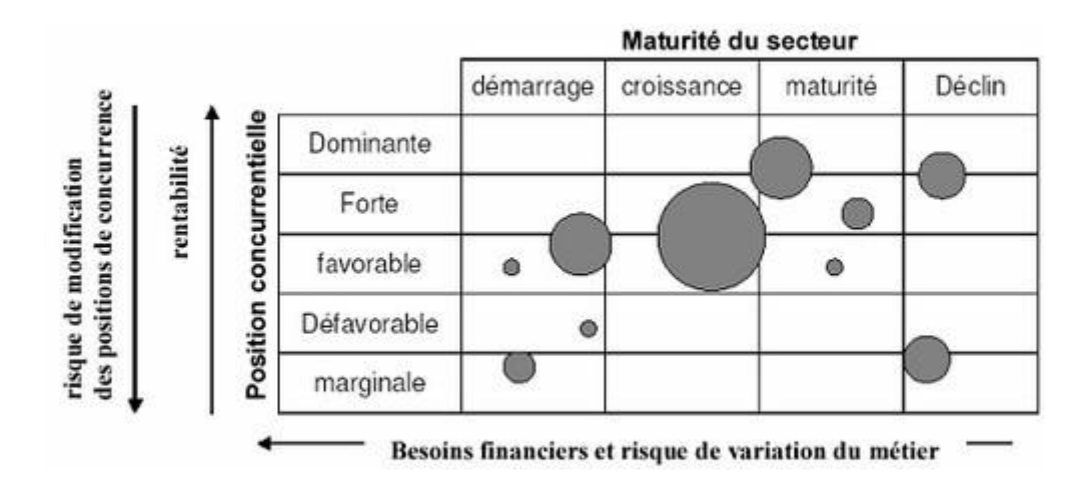
1-Principes du modèle ADL :

Le modèle ADL associe deux critères de nature quantitative :

- ✓ le degré de maturité de l'activité : reposant sur las quatre phases du cycle de vie
- ✓ La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité : établie à partir du degré de maîtrise des domaines vis-à-vis des facteurs clé de succès du segment analysé.

Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants.

Les activités mûres ou vieillissantes créent, en revanche, plus de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.



2- Les prescriptions stratégiques du modèle ADL :

Le croisement des deux critères fait apparaitre quatre zones auxquelles correspondent trois options stratégiques : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

- ***Le développement naturel***: suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement. Il correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage)

- ***Le développement sélectif*** : pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position concurrentielle et donc une meilleure rentabilité.

- ***La réorientation***: pour les activités à position concurrentielle assez faible, mais qui sont en phase de fin de maturité, une réorientation vers un nouveau domaine est préférable pour éviter la phase de déclin.

- ***L'abandon***: est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible

Maturité du secteur

Démarrage
Croissance
Maturité
Déclin

Position concurrentielle

Dominante
Forte
favorable
Défavorable
marginale

Développement naturel
Développement sélectif
Réorientation
Abandon

3-Intérêt et limites du modèle :

Le modèle ADL ne se limite pas comme le modèle BCG à la compétitivité par des coûts ; il est également plus dynamique puisque, d'une part, la position concurrentielle s'apprécie en fonction de atouts de l'entreprise et non de la seule part de marché détenue à un moment donné et que, d'autre part, l'attrait du segment s'évalue à partir du cycle de vie, ce qui tient compte de son évolution. En contre partie, plus qualitatif que le modèle BCG, il procure des renseignements moins simples et moins tranchés.

III-LE MODÈLE MCKINSEY :

1-Présentation de la matrice McKinsey :

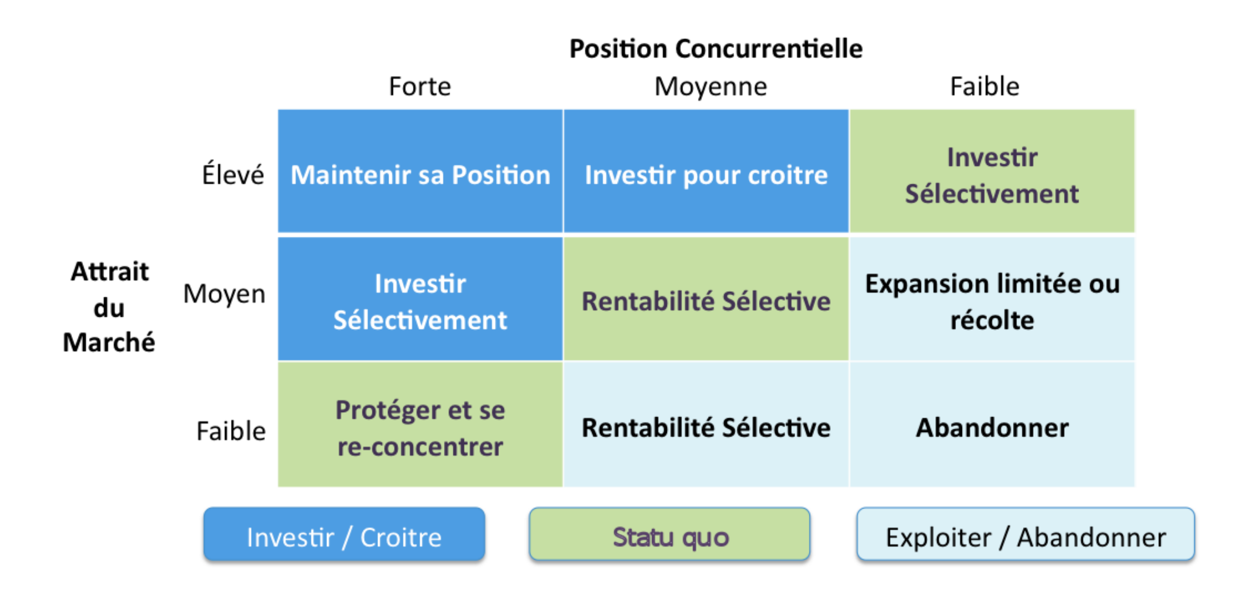
Le tableau stratégique de McKinsey est construit à partir de deux variables : la position concurrentielle et la valeur du secteur ou attrait du marché.

- ✓ La position concurrentielle se différencie du modèle ADL en ce qu'elle est mesurée par des facteurs clés de succès plus nombreux et pondérés les uns par les autres.

- ✓ La valeur du secteur ou attrait du marché s'évalue à partir de la valeur absolue ou intrinsèque (via le taux de croissance du secteur et sa maturité), mais aussi à partir de la valeur relative qui correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même, et dépend d'éléments tels que l'existence de synergies avec d'autres activités de l'entreprise, le niveau des barrières à l'entrée ou la maîtrise d'un facteur clé critique (exp sécurité des approvisionnements ou des débouchés).

2-Structure de la matrice et prescriptions stratégiques :

Elle se présente sous la forme d'un tableau à double entrées et neuf cases en abscisse, la position concurrentielle et, en ordonnée, la valeur du secteur ; chacun de ces deux critères étant mesuré sur une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible. La représentation des activités dans le tableau est identique à celle des deux précédents modèles.



La matrice présente trois stratégies élémentaires :

- ✓ Investir et se développer : lorsque la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes ;
- ✓ Statu quo : Il s'agit de se maintenir en rentabilisant dans les zones de valeur et de position concurrentielle moyenne ;
- ✓ Abandon : Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

PARTIE 4

Les orientations stratégiques





Objectifs

- ✓ Connaitre les stratégies génériques
- ✓ Identifier les stratégies de développement
- ✓ Comprendre les différents modes de croissances
- ✓ Saisir r les stratégies d'internationalisation
- ✓ Identifier les stratégies de coopération



Sommaire

Chapitre 1

Les stratégies cooncurrentielles



Objectifs

- ✓ Connaitre les différentes stratégies concurrentielles
- ✓ Comprendre les avantages et les inconvénients de chaque stratégie concurrentielle

Sommaire

Fixer une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché dans un DAS particulier.

Afin de faire face à la concurrence dans un DAS particulier, Porter identifie 3 stratégies qui peuvent être peuvent être adoptée : Il s'agit de la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

I-STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à la position de l'entreprise.

Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Elle s'appuie donc sur une domination par les coûts.

Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

- ✓ ***Les économies d'échelles***: Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits.
- ✓ ***Les effets d'apprentissage***: lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroit. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèserait sur les coûts.
- ✓ ***Les investissements dans l'innovation*** qui permettent une diminution des prix : l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible et où la concurrence se fait sur les prix.

Les risques sont de plusieurs ordres : nécessité d'utiliser des moyens techniques importants, concurrents qui bénéficient des effets d'expérience, guerre des prix, apparition de produits de substitution...

II-STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION

Cette stratégie consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents.

Selon Porter, se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant le produit difficilement comparable en termes de valeur.

Les sources de différenciation peuvent être :

- ✓ La qualité
- ✓ L'aspect technologique
- ✓ La sécurité
- ✓ L'esthétique
- ✓ La notoriété de la marque
- ✓ Le service après vente

Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

Certaines activités comme les automobiles, les produits de mode, de luxe se prêtent à la différenciation alors que d'autres non, comme les produits banalisés.

La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas.

- ✓ ***La différenciation pat le haut***: l'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (exp les grande marque de luxe Dior, Chanel etc.)
- ✓ ***La différenciation par le bas***: l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible mais qui est proposé à un prix plus bas exp TATI.

III-STRATÉGIE DE FOCALISATION OU DE NICHE

Dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche.

La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, elle n'a pas d'effet de taille.

Le risque principal est celui d'une sur segmentation.

Chapitre 2

Les Stratégies de développement :

Spécialisation vs Diversification



Objectifs

- ✓ Identifier les différentes stratégies de développement
- ✓ Comprendre les avantages et les inconvénients de la spécialisation
- ✓ Connaître les avantages et les inconvénients de la diversification



Sommaire

Pour se développer, une entreprise doit faire un choix quant à la stratégie qu'elle devrait adopter. On distingue dans ce cadre la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification et la stratégie d'internationalisation.

I- LA STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION :

Définition: C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

1-Pourquoi la spécialisation ?

La stratégie de spécialisation est généralement optée par les entreprises dans une situation particulière de leur développement elle est mise en place pour les raisons suivantes :

- ✓ Lorsque l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, productifs limités (PME, entreprises récentes), l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un domaine d'activité unique ;
- ✓ Volonté de l'entreprise de développer un savoir-faire technique et commercial pour faire face aux attaques de la concurrence ;
- ✓ La recherche de sécurité d'un métier solide ;
- ✓ La recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance (c'est un tremplin au développement) ;

2-Les différents types de spécialisation :

Afin de se développer en se spécialisant, plusieurs stratégies s'offre à l'entreprise :

- ✓ ***La pénétration de marché***: Production et distribution intensive afin de renforcer la position de l'entreprise et augmenter le chiffre d'affaires ;

- ✓ ***Le développement du marché***: extension du marché pour toucher une cible plus large, il s'agit d'une politique d'élargissement de la clientèle ou politique d'expansion géographique ;
- ✓ ***Le développement du produit***: politique de produit nouveau, politique de gamme. L'objectif est la détermination d'une gamme complète (ex secteur automobile) ou au contraire d'une gamme restreinte à travers une stratégie d'écrémage (ex produits de luxe). Elle procure un avantage compétitif certain.

3-Spécialisation et cycle de vie du métier :

La spécialisation a pour objectif d'augmenter les parts de marchés de l'entreprise au détriment de ses concurrents : stratégie offensive ou stratégie d'acquisition. Ces stratégies sont adaptées aux 3 premières phases du cycle de vie du métier : le démarrage, l'expansion ou la maturité. Lorsque le métier de l'entreprise est en phase de déclin, elle doit chercher des segments encore rentables. Si le métier de base n'est plus rentable et n'a plus de perspectives d'évolution, le développement de l'entreprise n'est plus possible par une stratégie de spécialisation. Elle devrait adopter une stratégie de diversification (pour aborder un nouveau métier).

4-Avantages et risques de la stratégie de spécialisation :

La spécialisation permet de générer des avantages comparatifs :

- ✓ Atteinte de la taille critique ; C'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir un handicap concurrentiel notable ;
- ✓ Concentration des forces : baisse des coûts de production ce qui permet la création d'effets d'expérience grâce à la maitrise des techniques du métier ;
- ✓ Réalisation d'économies d'échelle ;

Cependant, la spécialisation comporte un risque important provenant de la dépendance à un seul type de produit ou domaine d'activité.

II-LA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION :

Définition : Cela consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

1-Les voies de la diversification :

La diversification peut poursuivre plusieurs objectifs :

- ✓ ***réinvestir des capitaux***(diversification de placement) : lorsqu'une entreprise dégage des profits importants, elle peut en réinvestir une partie dans d'autres activités qui lui permettront d'augmenter sa rentabilité et ses profits. Elle est réservée aux entreprises « riches » et bien positionnées sur leur marché.
- ✓ ***conforter ses positions***(diversification de confortement) : certaines entreprises éprouvent le besoin de conforter leur position sur un marché instable notamment dans des activités complémentaires. Adaptée aux PME car ne nécessite pas d'investissements coûteux
- ✓ ***se redéployer ou se reconvertir*** (diversification de redéploiement) : vers des secteurs plus porteurs pouvant assurer une reconversion de l'entreprise. Les produits leaders perdront de leur importance au profit de nouvelles fabrications. Il s'agit de redéployer son activité quand les produits sont arrivés à maturité (les remplacer).
- ✓ ***Survivre***(diversification de survie) : Il s'agit de rechercher rapidement d'autres activités pour assurer l'avenir de l'entreprise. Elle est appliquée pour les entreprises se trouvant dans une mauvaise position concurrentielle.

2-Les différentes formes de diversification :

La diversification peut être horizontale, verticale ou concentrique.

- ✓ ***la diversification horizontale*** : cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même.
- ✓ ***la diversification verticale***: se caractérise par une intégration des activités en amont ou en aval. Vers l'amont, c'est-à-dire l'intégration d'une activité situé à l'amont de la filière d'activité (activités du fournisseur). Vers l'aval, c'est-à-dire développer des activités situées à l'aval de la filière d'activité (activité du client, exp distributeur ou transporteur)
- ✓ ***la diversification concentrique***: est, quant à elle, assez multiforme. Il peut s'agir de fabriquer des produits ou des services semblables pour des clients différents. Par exemple L'oréal fabrique aussi bien des produits pour les professionnels de la coiffure que pour les particuliers. Il peut s'agir également de fabriquer des produits ou des services nouveaux pour des clients identiques, ou encore des produits différents pour des clients différents (par exemple, Rhône-Poulenc fabrique des produits pharmaceutiques, des produits textiles, etc….). Il peut s'agir en fin de méthodes de production identiques mais de produits différents avec des réseaux de distribution différents (par exemple, produits destinés aux professionnels et aux particuliers).

3-Les avantages et limites des stratégies de diversification :

C'est une stratégie très répandue car elle permet :

- ✓ de répartir et donc de réduire les risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles de vie différents.
- ✓ d'améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs, et en prévenant le risque de déclin de la demande.

Elle peut néanmoins entraîner des risques :

- ✓ Position concurrentielle difficile (réactions des concurrents, coûts élevés…)
- ✓ Dispersion des compétences
- ✓ Risque d'échec de la nouvelle activité
- ✓ Complexification des problèmes financiers, juridiques et organisationnels liés à cette évolution
- ✓ Réorganisation et modification des structures de l'entreprise surtout en cas de diversification par croissance externe c'est-à-dire par l'acquisition d'une entreprise dans un domaine d'activité différents. (greffe d'organe = risque de rejet : conséquences importantes).

Chapitre 3

Les modes de croissance :

Croissance interne vs croissance externe



Objectifs

- ✓ Assimiler le concept de croissance et son intérêt pour l'entreprise
- ✓ Connaitre les avantages et inconvénients de la croissance interne
- ✓ Comprendre les avantages et inconvénients de la croissance externe
- ✓ Identifier les critères de choix entre la croissance interne et la croissance externe



Sommaire

I- CONCEPT DE LA CROISSANCE :

1-Définition et modes de croissance

La croissance de l'entreprise se caractérise par une augmentation de sa taille mesurée par son chiffre d'affaires.

Elle peut s'effectuer selon deux modalités :

- ✓ par *la croissance interne* lorsque l'entreprise se développe par propres moyens de production,
- ✓ par *la croissance externe* lorsque l'entreprise reprend des capacités de production déjà existantes.

2-Intérêts de la croissance

La croissance de l'entreprise se traduit par une augmentation de sa taille, ce qui lui procure des économies d'échelle. Ceci permet un avantage de coût pour l'entreprise puisque les coûts fixes sont étalés sur une plus grande production.

Elle permet également d'accroît le pouvoir de marché de la firme vis-à-vis de son environnement. Ainsi, elle augmente son pouvoir de négociation sur ses fournisseurs et de ses clients par un effet de domination.

II-LES MODES DE CROISSANCE

1-La croissance interne

- ✓ *Définition :*

La stratégie de croissance interne consiste pour l'entreprise à s'appuyer principalement sur ses ressources et compétences propres pour assurer son développement.

Elle s'obtient donc par le développement des capacités propres de production de l'entreprise, et elle est très souvent autofinancée.

- ✓ ***Avantages et limites :***

Avantages	Limites
✓ développement progressif de l'entreprise ; ✓ maîtrise du développement ; ✓ utilisation des ressources financières propres; ✓ culture d'entreprise consolidée.	✓ processus lent; ✓ problèmes de financement

2-La croissance externe

- ✓ ***Définition***:

La croissance externe consiste principalement pour l'entreprise à appuyer son développement sur les ressources et compétences d'une autre entreprise par acquisition. Elle se réalise ainsi par des transferts d'actifs existants d'une entreprise vers une autre.

- ✓ ***Les modalités de la croissance externe***

D'un point de vue juridique, la croissance externe a pour effet de regrouper des patrimoines. Il peut s'agir de fusion, fusion-absorption et apport partiel d'actif.

La fusion : Opération par laquelle deux sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule. Il y a transmission du patrimoine à la société nouvelle.

La fusion-absorption : a pour conséquence de faire disparaître la société absorbée. Ainsi, une seule société subsiste et reçoit à titre d'apport les actifs de l'autre société.

L'apport partiel d'actifs: se caractérise par l'apport d'une partie du patrimoine à une société nouvelle ou déjà existante. (Stratégie de prise de participation).

- ***Avantages et limites :***

Avantages	Limites
✓ opération rapide; ✓ acquisitions rapides de part de marché supplémentaires ; ✓ accès rapide à des technologies ; ✓ effets de synergie ; ✓ permet la diversification ; ✓ pas d'augmentation de l'offre globale	✓ Différences culturelles entre les entreprises regroupées; ✓ Possibilité de non complémentarité; ✓ problèmes de financement; ✓ coûts sociaux en cas de restructuration avec des licenciements.

III-ARBITRAGE ENTRE CROISSANCE INTERNE ET CROISSANCE EXTERNE

Les avantages et inconvénients des deux modes de croissance rendent l'arbitrage entre croissance interne et croissance externe difficile. Il dépendra de certains facteurs : le temps, l'histoire de l'entreprise, la phase du cycle de vie du domaine d'activité et les opportunités.

1-Le facteur temps:

Etant donné le gain de temps que permet la croissance externe, elle devient privilégiée lorsque l'atteinte de la taille critique devient indispensable. D'autre part, elle fournit une réponse rapide à une évolution de la demande, ce qui permet un avantage compétitive à l'entreprise.

2-L'histoire de l'entreprise

La tradition de croissance externe plutôt qu'interne au sein de l'entreprise acheteuse rend plus aisée l'intégration structurelle et culturelle de la firme achetée.

3-La phase du cycle de vie du domaine d'activité :

Dans un secteur arrivé à maturité où le taux de croissance est généralement faible, il est difficile de gagner des parts de marché par ses propres moyens. La croissance externe devient alors plus intéressante car permet l'acquisition de firmes existantes, ce qui évite l'augmentation éventuelle de surcapacité de production.

4-L'opportunité :

L'opportunité d'acquérir une entreprise dont le prix d'achat est inférieur à sa valeur réelle ou de s'en approprier le savoir-faire. De même, l'opportunité de neutraliser un concurrent ou de contourner des barrières à l'entrée d'un secteur donné.

IV-MODE DE CROISSANCE ET STRATÉGIES :

Les modes de croissance vont de paire avec les stratégies de développement. En effet, la croissance interne se marie naturellement avec la stratégie de spécialisation, l'entreprise se développe de manière progressive et continue dans son domaine d'activité. Quand à la croissance externe, elle permet d'acquérir rapidement les savoir-faire de l'entreprise achetée, et de favoriser ainsi les opérations de diversification.

Cependant, la liaison entre la croissance et les stratégies ne se limite pas aux stratégies de développement car la croissance est un moyen au service de toutes les manœuvres stratégiques. (Internationalisation, différenciation, coopération, etc.).

La croissance peut être subie ou voulue par l'entreprise :

- ✓ Elle est subie lorsque l'entreprise n'a pas d'autre choix que de croitre pour assurer sa survie ou du moins maintenir ses parts de marché. Elle peut, ainsi, faire face à l'augmentation de la demande par des investissements.
- ✓ En revanche, la croissance relève d'une démarche volontariste lorsque l'entreprise la considère comme finalité et la relie à ses objectifs.

Chapitre 4

Les stratégies d'internationalion



Objectifs

- ✓ Comprendre les déterminants de l'internationalisation
- ✓ Identifier les différents niveaux de l'engagement des firmes dans le pays d'accueil
- ✓ Connaitre les différents types de stratégies internationales.
- ✓ Saisir les avantages et les inconvénients des stratégies d'internationalisation



Sommaire

I-DÉTERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION DES FIRMES:

1-Origine et définition de l'internationalisation des entreprises

La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises.

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le XVIème siècle, s'est fortement amplifiée depuis 1945.

2-Les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises :

- ✓ ***Les facteurs macro-économiques :***

Il s'agit essentiellement ; de l'ouverture des frontières douanières et réglementaires à l'échange international et de l'intégration économique régionale. Les impératifs politiques constituent un facteur essentiel de l'internationalisation des entreprises,

L'émergence de nouveaux pôles de croissance tel que l'Asie du Sud Est constitue un facteur important explicatif de l'internationalisation de certaines entreprises.

La globalisation financière constitue également un facteur non négligeable dans le choix de l'internationalisation de certaines entreprises.

- ✓ ***Les facteurs liés au marché et à la demande :***

L'unification et l'amélioration des moyens de transport facilitent les stratégies d'internationalisation, notamment à travers la réduction des coûts et des temps de transports. Les réseaux de communication pour le transport de biens, des personnes et des informations constituent les conditions nécessaires à l'internationalisation des entreprises.

L'homogénéisation de la demande internationale est une condition nécessaire pour une entreprise qui souhaite internationaliser ses activités en adaptant ses unités de production à des marchés plurinationaux. En effet, la demande internationale apparait à la fois comme plus homogène et plus segmentée.

- ***La recherche de la compétitivité***

L'arrivée à maturité de certains secteurs poussent les entreprises à opter pour des stratégies d'internationalisation afin d'échapper à l'augmentation de la concurrence dans le pays d'origine.

La diminution, de plus en plus importante, du cycle de vie de certains produits, notamment dans les secteurs de haute technologie est due à la rapide évolution technologique. Cette réalité pousse les entreprises a opter pour des stratégies d'internationalisation afin de rentabiliser les gros investissements effectués dans la recherche et développement.

Les économies d'échelles permises par les stratégies d'internationalisation constituent un facteur important de l'internationalisation des entreprises, leur permettant une diminution des coûts unitaires moyens de production via l'accroissement du volume.

- ***Les facteurs concurrentiels :***

L'évolution de la concurrence dans certains secteurs représente à la fois une conséquence et une condition de l'internationalisation des entreprises. La structure et l'intensité de la concurrence influencent directement les stratégies internationales adoptées par les entreprises.

L'intensité concurrentielle d'un secteur, à l'échelle nationale, pousse les entreprises installées à s'internationaliser afin de diminuer la pression concurrentielle, ce qui d'un autre côté augmente la concurrence, à l'échelle internationale.

II-INTERNATIONALISATION ET NIVEAU D'ENGAGEMENT

La profondeur de l'engagement de l'entreprise à s'internationaliser se révèle à travers les moyens qu'elle utilise. Afin de limiter les risques inhérents à toute manœuvre d'internationalisation, mais aussi afin d'acquérir progressivement les savoir faire indispensables à son succès, l'entreprise procède le plus souvent par étape jusqu'au stade de la globalisation.

Ainsi, l'entreprise peut opter pour une stratégie d'internationalisation, soit en exportant sa production (totale ou partielle), soit en procédant à une implantation commerciale, soit en implantant des unités de production par la création de filiales, soit en procédant à des opérations de fusion-acquisition internationales.

1-L'exportation :

L'entreprise vend tout ou partie de sa production, réalisée dans son propre pays, à l'étranger.

Trois types d'exportation sont possibles :

- ✓ ***L'exportation directe***: l'entreprise se charge elle-même de vendre ses produits à l'étranger, ce qui suppose une démarche mercatique approfondie afin de connaitre le ou les marchés destinataires.
- ✓ ***L'exportation indirecte***: l'entreprise a recours aux services d'intermédiaires spécialisés (exp : courtier, sociétés de commerce international, importateurs locaux)
- ✓ ***L'exportation associée***: L'entreprise se regroupe avec d'autres entreprises exportatrices ou utilise les réseaux commerciaux des grands groupes installés l'étranger. Cette technique est notamment adaptée aux PME.

2-La distribution à l'échelle mondiale :

C'est un moyens de plus en plus utilisé par les entreprise désireuses de pénétrer les marchés étrangers. Il s'agit de la signature d'accords interentreprises pour la distribution des produits. Les principales formes sont la cession de licence (exp : Christian Dior) et la franchise (exp : McDonald's, Benetton)

3-L'implantation à l'étranger :

Dans ce cas l'entreprise réalise des investissements directs à l'étranger (IDE) qui prennent généralement deux formes :

-La création d'entreprise : peut se faire soit, par la création de filiale de commercialisation ou de production totalement contrôlée par l'entreprise, dans ce cas l'entreprise devient une Firme Multinationale (FMN), soit, par la création d'un joint-venture qui constitue une co-entreprise.

- Le rachat d'entreprise : peut être sous la forme d'opération de fusion entre deux entreprise, l'acquisition ou l'absorption d'une entreprise ou la prise de participation pans une entreprise installée.

4-L'entreprise mondiale ou globale :

Contrairement à la FMN qui adapte sa production aux besoins spécifiques des marchés locaux, l'entreprise mondiale standardise sa production et s'adresse au marché mondial.

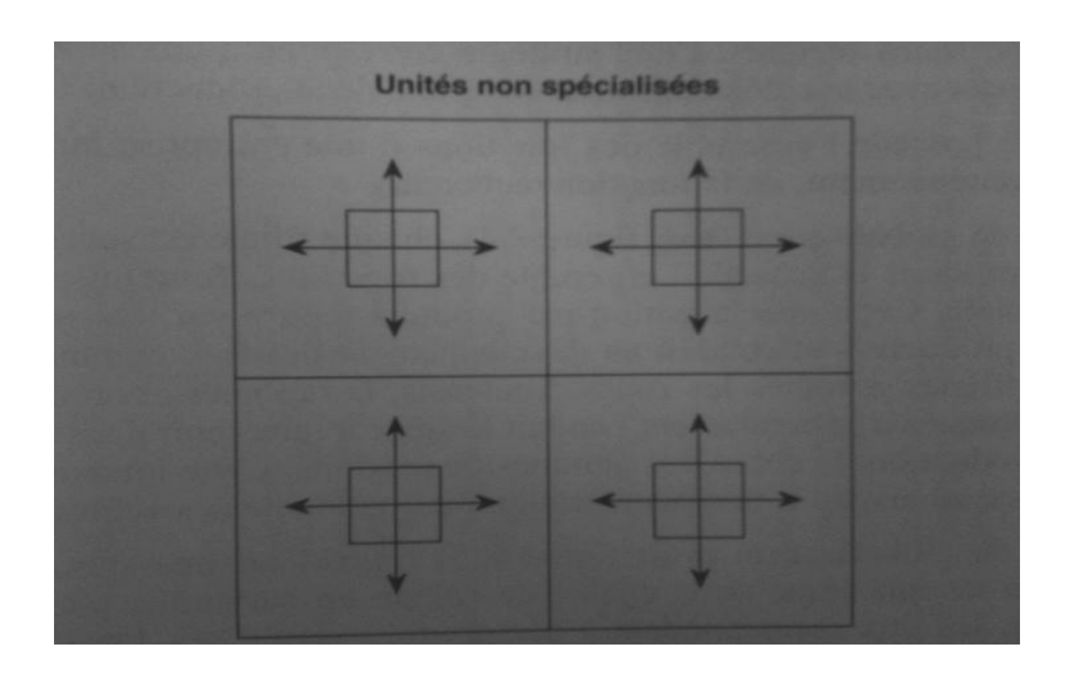
III-LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES INTERNATIONALES

On peut distinguer deux types d'entreprises adoptant des stratégies d'internationalisation par création de filiales. :

1-Les Stratégies multidomestiques :

L'entreprise crée des filiales dans différents pays et délocalise complètement sa production. Elle adopte une organisation multidomestique dans laquelle chacune de ces filiales dispose d'une forte autonomie et d'une capacité de production indépendante. Chaque filiale constitue une réplique identique de la maison mère qui se comporte comme une entreprise à part entière car l'ensemble des activités de la chaine de valeur sont regroupées dans chaque pays, à l'exception, généralement, de la R&D.

La firme opte dans, ce cas, pour une approche «marché» par «marché», c'est-à-dire qu'elle applique des stratégies distinctes pour chacun des marchés étrangers et par conséquent, sa position concurrentielle s'établie donc à l'intérieur de chaque pays.



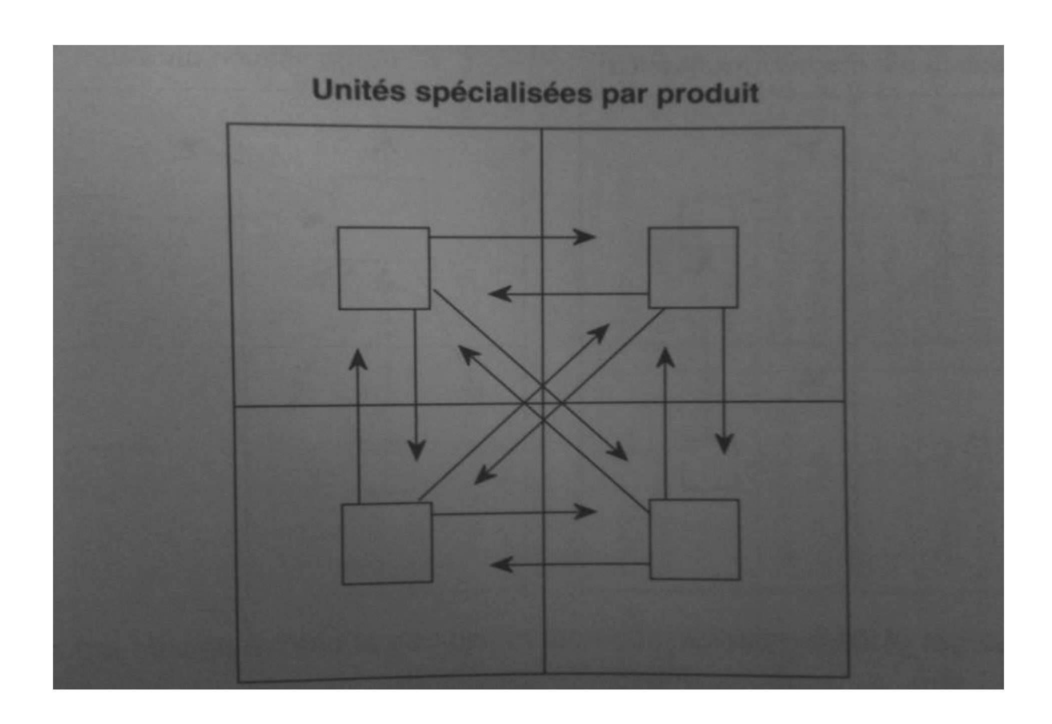
2-Les stratégies globales :

Contrairement à l'entreprise multidomestique, l'entreprise globale a une vision mondiale du marché, de la concurrence et de la stratégie à adopter.

Définie centralement, l'entreprise globale se caractérise par une part de marché significative dans les principaux pays, et tend à unifier sa gamme de produits sur tous les marchés. Les manœuvres stratégiques mises en place sont définies d'une façon concertée entre les principaux pays, et sa position concurrentielle dans un pays donné dépend de celle occupée dans les autres pays.

La stratégie globale s'accompagne par une organisation mondiale caractérisée par des filiales qui ne sont pas nécessairement indépendantes et les opérations sont liées entre elles sur un plan mondial. Ainsi, il peut y avoir des activités différentes dans des pays différents.

A l'inverse de l'organisation multidomestique, l'organisation globale génère d'importants flux d'échanges entre les pays ainsi qu'entre les unités de production.



IV- AVANTAGES ET LIMITES DE L'INTERTIONALISATION

1-Avantage de la stratégie d'internationalisation

- La conquête de parts de marché : Dans un contexte de concurrence internationale, la stratégie d'internationalisation permet de s'adresser à un marché potentiel plus vaste.
- Diminution des coûts : avec les économies d'échelle, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, les coûts de la matière première, plus faibles etc.
- Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires). Recherche de gains fiscaux et de change.
- Fidélisation de la clientèle : L'augmentation de la circulation des personnes (voyage, déplacement), poussent les entreprise à améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plus part des pays.

2-Les limites des stratégies d'internationalisation

- Nécessitent des moyens financiers considérables ;
- Risques financiers considérables ;
- Risques politiques et économiques ;
- Nouvelles pratiques ;
- Cadres légaux différents ;
- Coûts d'apprentissage ;
- Instabilité des taux de change.

Chapitre 5

Les stratégies de coopération



Objectifs

- ✓ Comprendre la différence entre les alliances stratégiques et l'impartition
- ✓ Identifier les formes d'alliances stratégiques
- ✓ Connaitre les différentes modalités de l'impartition
- ✓ Saisir les avantages et les inconvénients des stratégies de coopération



Sommaire

I- Les alliances stratégiques ;
II- Les stratégies d'impartition ou le partenariat

Les stratégies de coopération s'appuient le plus souvent sur des contrats de collaboration entre entreprises concurrentes ou non concurrentes (alliances et partenariats). Ces contrats portent sur l'un ou l'ensemble des stades de la chaîne de valeur (R&D, production, distribution et commercialisation). On distingue les alliances stratégiques et les stratégies de partenariats (ou d'impartition).

I-LES ALLIANCES STRATÉGIQUES :

1-Définition :

Une alliance stratégique est un accord conclu entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires.

Elles constituent une réponse aux mutations de l'environnement : la mondialisation de l'économie accélérée par la déréglementation, innovation technologiques incessantes, raccourcissement de la durée de vie des produits, demande de plus en plus exigeantes. Elles permettent aux partenaires de rester indépendants et autonomes sur toutes les activités qui échappent au périmètre de l'accord.

2-Les différentes formes d'alliance stratégique

On distingue les alliances complémentaires, les Co-intégrations et les pseudo-concentrations.

- ***Les alliances complémentaires :***

Il y a mise en commun de ressources ou compétences spécifiques à chaque entreprise, les entreprises n'étant plus concurrentes directes. Ces alliances associent des entreprises qui apportent des actifs et des compétences de nature différentes. Par exemple, une entreprise développe un produit et la seconde assure la distribution du

produit grâce à son réseau de distribution. (Matra/Renault General Mills/Nestlé ; Ford/Mazda)

Exemple : L'alliance entre Renault et Matra pour concevoir l'ESPACE : Cette voiture est conçue et produite par Matra, le service après-vente et la distribution sont faits par Renault.

- ✓ ***Les alliances de Co-intégration :***

Il s'agit de l'addition des ressources et compétences sur une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur pour réaliser des économies d'échelles et dépasser le seuil de rentabilité, les entreprises restant concurrentes. En effet, les entreprises réalisent en commun un élément qui sera ensuite intégré dans le produit fini de chacune des entreprises qui resteront concurrentes. Exp : Volkswagen et Renault qui ont produit ensemble une boite-auto que chacune des entreprises a intégré dans son propre produit.

- ✓ ***Les alliances pseudo-concentration :***

Associe des entreprises qui produisent le même produit : il y a mise en commun et addition des ressources et des compétences pour la production d'un modèle unique, la concurrence disparait sur le produit commun, mais elle reste sur les autres produits.

3-Les avantages et les risques des alliances stratégiques :

Intérêt des alliances

- ✓ Maintien ou renforcement de la position stratégique ;
- ✓ Conquête de nouveaux marchés ;
- ✓ Elaboration de nouveaux produits ;
- ✓ Partage de compétences ;
- ✓ Réduction des coûts ;
- ✓ Fixation de barrières à l'entrée.

Risque des alliances :

La plupart des risques de l'alliance ont pour origine le fait qu'il s'agisse de liens entre entreprises concurrentes, ce qui augmente le risque d'instabilité et de réussite de l'accord car il combine rivalité et coopération. Il s'agit essentiellement de :

- ✓ Risque de perte de confidentialité de certaines informations ;
- ✓ Perte d'un facteur clé de succès exclusif ;
- ✓ Mésentente entre partenaire sur la répartition des risques ;
- ✓ Mésentente sur le partage des responsabilités en cas d'échec, ou des bénéfices en cas en cas de succès ;
- ✓ Risque d'absorption du plus faible par le plus fort.

II-LES STRATÉGIES D'IMPARTITION : LE PARTENARIAT

1-Définition

L'impartition peut se définir comme une politique de coopération entre plusieurs partenaires disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser une synergie latente, réalisée sous forme de mise en commun de leurs compétences propres.

Il s'agit d'une collaboration entre firmes non concurrentes.

2- Modalités des stratégies d'impartition

Les techniques d'impartition sont de plusieurs ordres ; sous-traitance, franchise, concession, cession de licence.

- ✓ ***La sous-traitance :*** Une entreprise (le donneur d'ordres) fait exécuter par une autre (le sous-traitant) une partie de sa production. Trois possibilités se présentent :

- L*a fourniture spéciale*: où une entreprise fabrique pour une autre des biens spécifiques tout en concevant la propriété industrielle de sa marque.
- L*a sous-traitance*; où le donneur d'ordre définit les caractéristiques du produit et le sous-traitant ne dispose d'aucune initiative, il exécute les ordres du donneur d'ordre.
- *La co-traitante*; où les partenaires se partagent la réalisation d'un projet.

✓ ***La franchise :*** C'est un contrat par lequel une entreprise (le franchiseur) met à la disposition d'une autre (le franchisé) son savoir-faire, sa marque, son assistance en contreparties de redevances.

✓ ***La cession de licence :*** Il s'agit pour une entreprise de céder à une autre, moyennant des redevances, le droit d'exploiter une technologie, une marque, un modèle, etc.

3-Avantages et risques de l'impartition :

Intérêts de l'impartition :

✓ Profiter de coûts compétitifs

✓ Bénéficier des compétences spécifiques des partenaires

✓ Recentrage sur son métier de base

✓ Favoriser la flexibilité de l'entreprise en faisant supporter aux partenaires les variations de l'activité, les variations qualitatives de la demande, les coûts des stocks de sécurité, une législation sociale contraignante, etc.

✓ Réduire le poids des structures en réservant les ressources disponibles aux missions essentielles de l'organisation ;

✓ Gagner en réactivité et pouvoir répondre rapidement aux fluctuations de l'environnement mais aussi, saisir rapidement les opportunités qui peuvent se présenter ;

- ✓ Concrétiser des synergies (ex: partage du réseau de distribution, des compétences, etc.)
- ✓ Réduire les coûts de transaction en instaurant des relations stables et fiables.

Les risques liés aux partenariats :

- ✓ Lorsque le produit externalisé constitue un actif spécifique, la dépendance envers le partenaire devient très importante et le risque de comportement opportuniste augmente (cheval de Troie, défaillances, etc.) ce qui engendre des coûts d'agence selon O. Williamson ;
- ✓ Une impartition trop importante risque de faire perdre à l'entreprise progressivement son savoir-faire et par conséquent la priver d'avantages stratégiques potentiels.

Références Bibliographiques

Ouvrages

DESREUMAUX A., *« Introduction à la gestion »*, Armand colin, 1992.

MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Eyrolles, 1993.

MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG, 2004

MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 2006

MUCCHIELLI J. L. *Multinationales et mondialisation*, Edition du Seuil, 1998

PONSARD J. P. Stratégie d'entreprise et économie industrielle, McGraw-Hill, 1988

PORTER M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892

PORTER M. *L'avantage concurrentiel*, InterEdition 1986

STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997

Notes de cours

Darmon E. *Stratégie des entreprises*, Faculté des Sciences Economiques, Université de Rennes I

WEIL T. *Stratégie d'entreprise*, École des mines de Paris, 2008

Webographie

www.stratégie.gouv.fr

www.stratégie.gouv.fr/revue/

Annexes

Annexe I :

Examen Stratégie d'entreprises, ISET Djerba, 2010-2011

Annexe II :

Examen Stratégie d'entreprises, ISET Djerba, 2011-2012

Table des matières